

**EVALUASI UKURAN KINERJA NON-KEUANGAN
UNTUK MENCAPAI *CONTINUOUS IMPROVEMENT***

(Studi Kasus Pada PT. "X" Di Surabaya)

SKRIPSI

**DIAJUAKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**



**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2007



SKRIPSI

**EVALUASI UKURAN KINERJA NON-KEUANGAN
UNTUK MENCAPAI *CONTINUOUS IMPROVEMENT***

(Studi Kasus pada PT. "X" di Surabaya)

**DIAJUKAN OLEH
DINA MILASARI
No. Pokok : 040217468**

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,



Dra. Hj. HAMIDAH, M.Si., Ak.

TANGGAL.....19-4-2007

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. M. SUYUNUS, MAFIS, Ak.

TANGGAL.....5-7-07

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat dan ridlo-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “EVALUASI PENGUKURAN KINERJA NON-KEUANGAN UNTUK MENCAPAI *CONTINUOUS IMPROVEMENT*”.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, terutama kepada:

1. Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Ibu Dra. Hj. Hamidah, M.Si.,Ak. selaku Dosen Pembimbing yang telah mencurahkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
4. Bapak Hari Purnama, SH. selaku Personell & GA Manager PT “X” yang telah memberikan kesempatan penulis untuk mengadakan penelitian.
5. Bapak Budi, Ibu Dwi, Ibu Erna, Bapak Rahman, Bapak Novis dan Ibu Tina selaku staff PT “X” yang telah membantu penulis memberikan informasi yang diperlukan penulis.
6. Orangtuaku, Ayah yang telah tiada terima kasih untuk semuanya anakmu kini telah berhasil menyelesaikan kuliah semoga ayah tenang di sisi-Nya, Ibu yang

telah mencurahkan kasih sayang kepada penulis ucapan terimakasih mungkin tak cukup untuk membalas apa yang telah Ibu berikan kepadaku semoga Allah membalas segala perbuatan ibu, dan do'akan anakmu smoga cepat dapat pekerjaan agar Ibu cepat naik haji, Amien.

7. Saudara-saudaraku, MbK Titis, Mas Fitra, MbK Nunk dan !toen yang telah memberikan dukungan, semangat, dan dorongan moril kepada penulis selama ini semoga Allah tetap menjaga persaudaraan kita.
8. MasQ yang telah membangkitkanku dari rasa males yang amat tinggi, yang telah berikan aku semangat dan menemani diriku, mengenalkan aku "sesuatu" yang baru, membuat aku lebih dewasa, tetap SemaNGat!!! Ayo kita kejar harapan-harapan kita agar jadi nyata, Amien.
9. Sahabat SMA, orang terbuang ini yang akhirnya bahagia memiliki kalian semua, Ria, Maria, Gina, M!eed kalian semua yang terus memotivasi aku agar cepat menyelesaikan skripsi. Singgih terima kasih untuk semuanya, ketegaranmu menghadapi masalah membuatku tersadar apa yang aku alami hanya hal yang kecil dan aku harus bangkit, Eco' banyak hal yang ingin kutulis buatmu tapi aku bingung mau nulis apa heehh...,yayayaaya... Erna yang telah memberikan aku semangat, perhatian dan persahabatan yang tulus, Ob!' akhirnya aku lulus, Fahrul ayo semangat!!! Kuliah habisin uang jadi ndank lulus.
10. Teman-teman yang sudah menyelesaikan kuliah sebelum aku: Yanti, Ester, Ayuna, Andi, Hasti, Ria Norma, Yudiana, Sesile, Ria, Dwi, Elsa, Anas, Sampe, Nyoman, Maul, Dian Agita ma Kicih, terimakasih udah mau di

repotin dengan belajar bareng, Ika, Reni, Tipuk, Diyah, Aristia, terimakasih atas kebersamaan dan pertemanan kita, Lilis teman pertamaku di UNAIR yang selalu menemaniku, memberi aku semangat dan selalu mengingatkanku jangan mudah menyerah, semoga pertemanan kita untuk selamanya, MisS...uU...

11. Teman-teman seperjuangan, kalian semua telah menemaniku dalam senang dan sedih selama di UNAIR, memberikan perhatian, bantuan, dukungan dan kritikan yang membuatku tetap semangat menjalankan hari-hariku, Ita mana semangatmu yang berkobar ayo kurang sedikit lagi jangan menyerah, RizQ tetap optimis kamu bisa, Mayank tetap tegar hadapi segalanya, ayo SeMaNGat!!!! Siska ma Sulandari jangan males ya dan jangan pernah menyerah aku yakin kalian bisa.
12. Nisa terimakasih atas kebersamaan kita yang hanya sebentar, tapi tidak untuk pertemanan kita, selalu optimis dan pD aB!ees.. tunjukan kalo kamu memang yang terbaik.
13. Yudha terimakasih telah membantuku belajar kompre dan memberikan masukan buat skripsiku, Gurit, Sigit, dan Cristiya terimakasih, Mahi, Tugirin, TB, dan Fajar jangan menyerah ayo tetap semangat dan buat teman-teman angkatan 2002 yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.
14. PT Capricron Mars Indotama sebagai pemberi tambahan pemasukan keuangan dan memberikan warna lain dalam hidupku, membuat aku menjadi orang yang lebih percaya diri dan mendapatkan pengalaman hidup, terimakasih atas kebersamaan yang telah terjalin Pak Budi, MbK Yuli, Mbak Dasih, MbK Dini,

ABSTRAKSI

Perkembangan dunia bisnis tampak bervariasi pada masa sekarang ini, walaupun perekonomian negara belum pulih. Bagi perusahaan yang bergerak dalam usaha eceran (*retailing*) pemenuhan kebutuhan masyarakat dan memberikan kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan konsumen merupakan suatu jalan untuk tetap bertahan pada dunia bisnis. Setiap faktor kunci kesuksesan akan mempunyai indikator kinerja yang dapat di ukur. Pengukuran kinerja perusahaan tersebut dapat di ukur dari 2 segi, yaitu dari segi kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang “Bagaimana evaluasi ukuran kinerja non-keuangan digunakan untuk mencapai *continuous improvement*?”. Adapaun penelitiannya dilakukan di PT “X”, yaitu perusahaan nasional yang bergerak dalam bidang perdagangan umum dan jasa eceran yang menyediakan kebutuhan pokok sehari-hari. Penelitian yang dilakukan dalam skripsi ini dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus deskriptif, karena dalam penelitian ini perusahaan ditampilkan sebagai objek penelitian bukan sebagai sample sehingga kesimpulan atas penelitian tidak dapat digeneralisasi dan penulis tidak berkeinginan untuk mengatur dan mempengaruhi objek namun hanya melakukan pengamatan dan wawancara serta digunakan untuk menjawab tipe pertanyaan bagaimana (*How*) dalam rumusan masalah.

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perusahaan yaitu dapat memberikan informasi yang dapat digunakan pihak manajemen dalam pengambilan keputusan melalui hasil evaluasi ukuran kinerja non-keuangan untuk mencapai *continuous improvement*.

PT “X” menerapkan kinerja non-keuangan yang digunakan untuk mengetahui kinerja operasional *mini market*, kinerja non-keuangan tersebut yaitu kualitas, efisiensi, dan waktu. Kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan kualitas, yaitu terdiri dari karyawan yang kompeten dibidangnya, pelayanan terhadap konsumen, keanggotaan, ketersediaan barang, dan tingkat pengembalian barang. Kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan efisiensi berkaitan dengan persediaan barang sedangkan untuk kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan waktu berkaitan dengan ketepatan waktu pengiriman

Kata kunci: ukuran kinerja non-keuangan, kualitas, efisiensi, waktu, *continuous improvement*.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Kata Pengantar	iii
Abstraksi.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	xii
Daftar Grafik.....	xiv
Daftar Gambar	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN	6
2.1. Evaluasi dan Ukuran Kinerja	6
2.1.1. Jenis Pengukuran Kinerja	7
2.2. Ukuran Kinerja non-Keuangan	8

2.2. Ukuran Kinerja non-Keuangan	8
2.2.1. Latar Belakang Penggunaan Ukuran Kinerja non-Keuangan	9
2.2.2. Jenis Indikator Kinerja non-Keuangan	10
2.2.2.1. Kinerja Kualitas	10
2.2.2.2. Kinerja Efisiensi	12
2.2.2.3. Kinerja Waktu	13
2.3. Faktor Kunci Keberhasilan	14
2.3.1. Variabel Kunci yang Berkaitan dengan Proses Bisnis Internal... 14	
2.4. <i>Continuous Improvement</i>	15
2.4.1. Arti Penting <i>Continuous Improvement</i>	15
2.4.2. Proses <i>Continuous Improvement</i>	16
2.5. Usaha Eceran (<i>Retailing</i>).....	17
2.5.1 Jenis-jenis Pengecer.....	18
2.5.2. Keputusan Pemasar.....	19
2.6. Penelitian Sebelumnya.....	20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	26
3.1. Pendekatan Penelitian	25
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	27
3.3. Desain Penelitian.....	27
3.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	29
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.6. Teknik Analisa.....	30

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	33
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	33
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	33
4.1.2. Visi Misi, dan Budaya PT “X”.....	33
4.1.2.1. Visi.....	33
4.1.2.2. Misi.....	33
4.1.2.3. Budaya.....	34
4.1.3. Target Konsumen.....	34
4.1.4. Struktur Organisasi.....	35
4.1.4.1. <i>Job Description</i>	39
4.1.4.2. Pengukuran Kinerja.....	42
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	42
4.2.1. Identifikasi atas <i>Key Success Factors</i> (KSFs) Toko “X” dan Ukuran Kinerja non-Kuangan.....	42
4.3. Evaluasi Ukuran Kinerja non-Kuangan PT “X”.....	44
4.3.1. Kinerja Kualitas.....	44
4.3.1.1. Karyawan yang Kompeten Dibidangnya.....	44
4.3.1.2. Pelayanan terhadap Pelanggan.....	47
4.3.1.3. Keanggotaan (<i>membership</i>).....	50
4.3.1.4. Pemenuhan Barang.....	55
4.3.1.5. Tingkat Pengembalian Barang (<i>retur</i>).....	58
4.3.2. Kinerja Efisiensi.....	63
4.3.2.1. Persediaan.....	63

4.3.3. Kinerja Waktu.....	64
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	67
5.1. Simpulan.....	67
5.2. Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Gambaran Penelitian Sebelumnya oleh Laily Yuniarni	21
Tabel 2.2. Gambaran Penelitian Sebelumnya oleh Achmad Indah Arifuddin ...	22
Tabel 2.3. Gambaran Penelitian Sebelumnya oleh Dian Anugerah Sushanty....	23
Tabel 2.4. Gambaran Penelitian oleh Penulis.....	24
Tabel 3.1. Desain Penelitian.....	29
Tabel 4.1. Ukuran Kinerja non-Keuangan <i>Mini Market "X"</i>	42
Tabel 4.2. Latar Belakang Pendidikan Karyawan <i>Mini Market "X"</i>	45
Tabel 4.3. Jenis-jenis Pelayanan terhadap Pelanggan.....	48
Tabel 4.4. Jadwal Kegiatan Penunjang.....	48
Tabel 4.5. Perkembangan Pemegang Kartu X <i>Mini Market "X"</i> Cabang Surabaya Tahun 2006.....	52
Tabel 4.6. Tingkat Kesetiaan Pelanggan <i>Mini Market "X"</i> Cabang Surabaya Tahun 2006.....	54
Tabel 4.7. Tingkat Kekosongan Barang <i>Mini Market "X"</i> Cabang Surabaya Tahun 2006.....	57
Tabel 4.8. Tingkat pengembalian (<i>retur</i>) Barang Pengiriman <i>Mini Market "X"</i> Cabang Surabaya Tahun 2006.....	59
Tabel 4.9. Tingkat pengembalian (<i>retur</i>) Barang <i>Mini Market "X"</i> Cabang Surabaya Tahun 2006.....	61

Tabel 4.10. Hasil Perhitungan *Days Inventory Mini Market “X”*

Cabang Surabaya Tahun 2006..... 63

Tabel 4.11. Ketepatan Waktu Pengiriman dari Departemen DC ke *Mini Market*

“X” Cabang Surabaya Tahun 2006..... 65



DAFTAR GRAFIK

	Halaman
Grafik 4.1. Perkembangan Pemegang Kartu X <i>Mini Market</i> “X” Cabang Surabaya Tahun 2006.....	52
Grafik 4.2. Tingkat Kesetiaan Pelanggan <i>Mini Market</i> “X” Cabang Surabaya Tahun 2006.....	54
Grafik 4.3. Tingkat Kekosongan Barang <i>Mini Market</i> “X” Cabang Surabaya Tahun 2006.....	58
Grafik 4.4. Tingkat pengembalian (<i>retur</i>) Barang Pengiriman <i>Mini Market</i> “X” Cabang Surabaya Tahun 2006.....	60
Grafik 4.5. Tingkat pengembalian (<i>retur</i>) Barang <i>Mini Market</i> “X” Cabang Surabaya Tahun 2006.....	61
Grafik 4.6. Hasil Perhitungan <i>Days Inventory</i> <i>Mini Market</i> “X” Cabang Surabaya Tahun 2006.....	63
Grafik 4.7. Ketepatan Waktu Pengiriman dari Departemen DC ke <i>Mini Market</i> “X” Cabang Surabaya Tahun 2006.....	65

BAB I

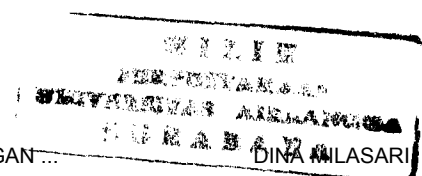
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis tampak bervariasi pada masa sekarang ini, walaupun perekonomian negara belum pulih. Dalam kondisi tersebut tidak sedikit bermunculan perusahaan-perusahaan baru yang tentunya menambah jumlah persaingan di dalam dunia bisnis. Dimana perusahaan-perusahaan tersebut dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, yaitu melaksanakan kegiatan operasi secara efektif, efisien, ekonomis dan selalu melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan.

Bagi perusahaan yang bergerak dalam usaha eceran (*retailing*), pemenuhan kebutuhan masyarakat dan memberikan kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan konsumen merupakan suatu jalan untuk tetap bertahan pada dunia bisnis apalagi jika kualitas pelayanan yang diberikan melebihi perusahaan lain. Kualitas pelayanan yang baik bisa mencerminkan tentang kinerja perusahaan yang bersangkutan, menurut (Anthony dan Govindarajan, 2005: 169) identifikasi atas kinerja perusahaan tersebut dapat diketahui dari faktor kunci kesuksesan yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Setiap faktor kunci kesuksesan akan mempunyai indikator kinerja yang dapat diukur. Indikator-indikator tersebut merupakan penjabaran atau perincian atas faktor kunci kesuksesan yang digunakan untuk memantau dan mengendalikan faktor penentu keberhasilan. Misalnya perusahaan yang berorientasi pada



konsumen dan menjadikan kualitas pelayanan konsumen sebagai salah satu faktor kesuksesan. Indikator-indikator kinerja yang dapat dirinci antara lain: karyawan yang kompeten di bidangnya, kartu keanggotaan, persediaan barang dan ketepatan waktu pengiriman barang. Berdasarkan indikator kinerja tersebut, perusahaan dapat memperoleh gambaran tentang operasional perusahaan sehingga bisa dijadikan acuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan guna memenuhi harapan konsumen.

Sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan indikator yang tidak hanya memfokuskan pada pencapaian standart yang ditetapkan, namun juga menghasilkan informasi yang akurat tentang proses operasional yang dilakukan, dan bisa digunakan untuk mendukung perbaikan kinerja perusahaan secara terus-menerus. Pengukuran kinerja perusahaan tersebut dapat dibedakan menjadi dua, yaitu dari segi kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Pengukuran kinerja keuangan biasanya banyak digunakan oleh pusat-pusat pertanggungjawaban pada perusahaan, pengukuran ini dilaporkan ke dalam bentuk konvensional, seperti anggaran, analisis varian untuk kebutuhan internal, dan laporan laba rugi untuk kebutuhan eksternal dan lain-lain, sedangkan pengukuran kinerja non-keuangan dilakukan dengan mengukur secara fisik terhadap input dan output perusahaan, ukuran yang digunakan harus sesuai dengan aktivitas yang dilakukan dan bukan dalam satuan mata uang, sehingga mampu melaksanakan analisis yang lebih mendalam terhadap berbagai aktivitas perusahaan.

Pengukuran kinerja non-keuangan menghasilkan informasi yang lebih rinci, akurat, dan tepat waktu sehingga dapat memberikan umpan balik bagi manajer untuk selalu melakukan perbaikan-perbaikan.

Manajemen membutuhkan suatu pengukuran kinerja yang relevan dan memadai yang mampu mengukur kinerja perusahaan secara langsung yang dapat berpengaruh pada kesuksesan perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja diharapkan lebih mempermudah mengevaluasi kualitas pelayanan yang diberikan dengan di dukung adanya perbaikan kinerja yang berkelanjutan.

Pada saat ini perusahaan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan kinerja keuangan yang baik, tetapi juga mampu menciptakan keunggulan dalam kinerja non-keuangan. Jadi hasil yang diperoleh dari pengukuran kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan sebenarnya saling mendukung untuk memberikan informasi yang berguna bagi pihak manajemen khususnya. Berdasarkan informasi-informasi tersebut, manajer diharapkan bisa mengambil keputusan yang berguna dan tepat bagi peningkatan kualitas pelayanan dengan cara melakukan perbaikan yang berkelanjutan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dikemukakan dapat dirumuskan sebagai berikut: “Bagaimana evaluasi ukuran kinerja non-keuangan digunakan untuk mencapai *continuous improvement* ?”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan latar belakang masalah yang telah dikemukakan maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, antara lain:

1. Memperoleh pemahaman atas penggunaan evaluasi ukuran kinerja non-keuangan
2. Mengetahui manfaat atas penggunaan evaluasi ukuran kinerja non-keuangan dalam mencapai *continuous improvement*

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang ingin diperoleh dari penelitian ini, antara lain:

1. Bagi perusahaan, memberikan informasi yang dapat digunakan untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan melalui hasil evaluasi pengukuran kinerja non-keuangan guna mencapai *continuous improvement*.
2. Bagi penulis, untuk mendapatkan gambaran atas evaluasi pengukuran kinerja non-keuangan dalam proses *continuous improvement* yang nantinya dapat dijadikan sebagai tambahan ilmu dan pengalaman.
3. Bagi pihak-pihak lain, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan tambahan ilmu pengetahuan bagi penelitian selanjutnya.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang permasalahan yang mendasari penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan teori-teori dan penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan materi penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Menjelaskan tentang pendekatan metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang gambaran umum perusahaan dan deskripsi hasil penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan atas hasil penelitian yang telah dilakukan dan memberikan saran sehubungan dengan hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Evaluasi dan Ukuran Kinerja

Dalam pelaksanaan suatu perencanaan dan pengendalian perusahaan diperlukan evaluasi kinerja atas kegiatan operasionalnya. Evaluasi atas kinerja tersebut umumnya merupakan perbandingan atas hasil operasional perusahaan dengan pengharapan yang telah dirumuskan oleh pihak manajemen, sehingga hasil dari evaluasi kinerja tersebut akan sangat membantu manajer untuk perencanaan dan pengendalian operasional pada periode berikutnya. Ada empat langkah dasar pengukuran kinerja (Bodnar dan Hopwood, 2000: 52)

1. Mengidentifikasi tugas-tugas
2. Mendapatkan estimasi waktu untuk melaksanakan tugas-tugas, memanfaatkan studi waktu dan gerak, melakukan pengujian, data historis, atau sumber daya lainnya.
3. Menyesuaikan estimasi waktu ini dengan waktu menganggur atau pertimbangan-pertimbangan yang serupa.
4. Menganalisis dasar kebutuhan akan data ini.

Oleh karena itu, dalam mengevaluasi kinerja diperlukan suatu ukuran kinerja. Menurut (Horngren, Sundem, dan Stratton, 2005: 365) menyebutkan beberapa syarat *Good Performance Measures*, antara lain:

1. *Relate the Goals of the organization*
2. *Balance long-term and short-term concerns*
3. *Reflect the management of key actions and activities*
4. *Be affected by actions of managers and employees*
5. *Be readily understood by employees*
6. *Be used in evaluating and rewarding managers and employees*
7. *Be reasonably objective and easily measured*
8. *Be used consistently and regularly*

Pengukuran kinerja umumnya menyediakan informasi pada pihak manajemen mengenai kondisi proses operasional perusahaan yang sedang berlangsung. Berdasarkan data-data dari informasi tersebut akan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang dituangkan dalam bentuk laporan kinerja, lalu akan di evaluasi sebagai umpan balik. Dengan demikian manajemen dapat mengetahui jika terjadi suatu penyimpangan. Selanjutnya pihak manajemen dapat menentukan tindakan perbaikan dengan cepat dan tepat.

2.1.2. Jenis Pengukuran Kinerja

Menurut (Hilton, Maher, Selto, 2006: 841-843) terdapat dua pengukuran kinerja, yaitu:

1. *Financial Measures Performance*
Financial performance reflect the achievement of financial goals. Financial performance measures commonly include levels or growth of the following:
 - a. *Revenues*
 - b. *Cost*
 - c. *Cash flow*
 - d. *Operating Income (before or after extraordinary items, taxes)*
 - e. *Return on invesment (total assets, net assets, or equity)*
 - f. *Residual income or EVA*
 - g. *Stock price*
2. *Non-financial Measures Performance*
Non-financial measures can add value in excess of their costs.

Pengukuran kinerja keuangan merupakan gambaran atas tujuan keuangan yang akan di capai perusahaan yaitu dengan melihat pendapatan, biaya yang dikeluarkan, arus kas, penghasilan operasi, ROI, EVA, dan *stock price* sedangkan ukuran kinerja non-keuangan dapat digunakan untuk menambah nilai suatu perusahaan.

Menurut (Hansen dan Mowen, 2004: 493), “Ukuran Kinerja aktivitas muncul dalam bentuk keuangan dan non-keuangan. Ukuran ini dirancang untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dikerjakan dan hasil yang dicapai. Ukuran ini juga dirancang untuk menyatakan apakah terjadi perbaikan yang konstan.”

2.2. Ukuran Kinerja non-Keuangan

Ukuran kinerja non-keuangan bagi kinerja suatu perusahaan memainkan peranan penting dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban kontemporer, karena kinerja operasi yang buruk tidak akan tampak secara langsung pada laporan kinerja keuangan.

Ukuran kinerja non-keuangan dilakukan dengan mengukur secara fisik terhadap input dan output perusahaan, ukuran yang digunakan harus sesuai dengan aktivitas yang dilakukan, dan ukuran ini bukan dalam satuan mata uang sehingga mampu melaksanakan analisis yang lebih mendalam terhadap berbagai aktivitas perusahaan. Informasi yang dihasilkan bersifat akurat dan tepat waktu atas efisiensi operasional sehingga perusahaan dapat secara cepat dan tepat dalam melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Sasaran dari pengukuran ini adalah mengukur kemampuan perusahaan khususnya dalam mengevaluasi kesuksesan dan kegagalan aktivitas.

Penggunaan ukuran non-keuangan antara perusahaan satu dengan lainnya berbeda satu sama lain tergantung dari perencanaan dan pengendalian kemajuan perusahaan dalam pencapaian tujuan strategis atau *critical success factors*.

2.2.1. Latar Belakang Penggunaan Ukuran Kinerja non-Keuangan.

Pada dasarnya penggunaan ukuran kinerja non-keuangan berkaitan erat dengan kebutuhan akan suatu pengukuran kinerja yang mampu melihat perkembangan yang terjadi di dalam aktivitas operasi serta munculnya keinginan praktisi untuk mencapai suatu kesempurnaan.

Alasan-alasan semakin meningkatnya perhatian yang diberikan atas Ukuran Kinerja non-Keuangan menurut (Carter dan Usry, 2004: 37-38) adalah sebagai berikut:

1. Ketidakpuasan pada ukuran keuangan.
2. Pengakuan yang semakin besar bahwa ukuran-ukuran keuangan tradisional dipengaruhi oleh fenomena yang tidak selalu relevan dengan tujuan yang diinginkan.
3. Ketidakpuasan atas lambatnya departemen akuntansi dan pemrosesan data dalam menambah, menghapus, atau memodifikasi ukuran-ukuran keuangan tradisional saat kebutuhan itu muncul.
4. Ketidakpuasan atas ukuran keuangan untuk utilitas pabrik.
5. Ketidakpuasan atas efisiensi pemrosesan ukuran-ukuran keuangan.

Menurut (Anthony dan Govindarajan, 2005: 169-172), Ukuran Kinerja Keuangan memiliki keterbatasan, dikarenakan tujuan utama dari suatu perusahaan bisnis adalah untuk mengoptimalkan tingkat pengembalian pemegang saham, melalui pengoptimalan profitabilitas jangka pendek, keterbatasan Ukuran Kinerja Keuangan, antara lain:

1. Dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan.
2. Manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek.

3. Menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajemen senior.
4. Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

Mengandalkan pada ukuran keuangan saja adalah tidak mencukupi untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan mengevaluasi manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik non-keuangan maupun keuangan.

Setelah melihat kekurangan yang ada pada ukuran kinerja keuangan, maka para praktisi menggunakan pengukuran kinerja yang lain, yaitu ukuran kinerja non-keuangan guna melengkapi dan mendukung ukuran kinerja keuangan yang diharapkan memberikan perubahan pada pencapaian kinerja yang lebih baik.

2.2.2. Jenis Indikator Kinerja non-Keuangan

Ukuran Kinerja berpusat pada tiga dimensi utama (Hansen dan Mowen, 2004: 493), yaitu:

1. Kualitas
2. Efisiensi
3. Waktu

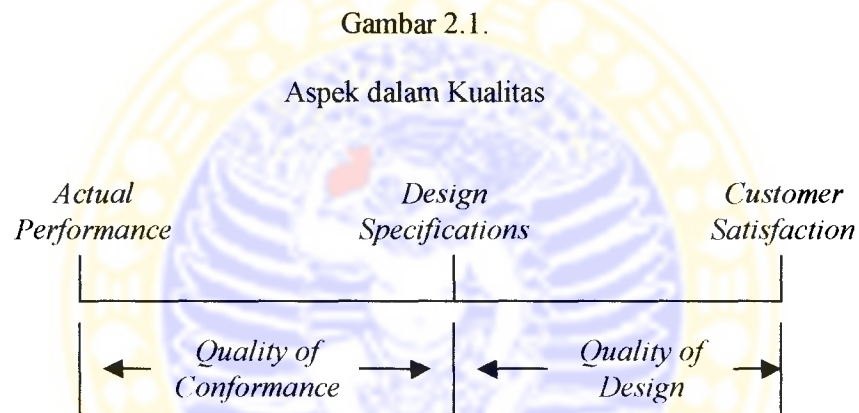
2.2.2.1 Kinerja Kualitas

Kualitas pada saat ini merupakan fokus dari perusahaan yang khususnya berorientasi pada konsumen. Sehingga menciptakan produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen adalah tujuan perusahaan.

Menurut (Horngren, Foster, Datar, 2000: 677) mengemukakan tentang dua tipe kualitas, yaitu:

- a. *Quality of design refers to how closely the characteristics of a product or service meets the needs and wants of customers.*
- b. *Quality of conformance. Is the performance of product or service according to design and production specifications.*

Kedua kualitas tersebut dapat dihubungkan dengan keinginan konsumen, seperti terlihat pada gambar berikut:



Sumber: Horngren, Foster, Datar, 2000:677, Cost Accounting: A Managerial Emphasis

Apabila spesifikasi desain suatu produk atau jasa tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, maka produk tersebut gagal memenuhi *Quality of design*, sedangkan bila spesifikasi desain tersebut tidak sesuai dengan kegunaan yang diharapkan, maka produk yang bersangkutan dikatakan gagal memenuhi *Quality of conformance*.

Menurut (Horngren, Foster, Datar, 2000: 687), *Advantage of Nonfinancial Measures of Quality*:

1. *Nonfinancial measures of quality are often easy to quantify and understand*
2. *Nonfinancial measures direct attention to physical process and hence focus attention on the precise problem areas that need improvement*
3. *Nonfinancial measures provide immediate short-run feedback on whether quality improvement efforts have in fact succeeded in improving quality*
4. *Nonfinancial measures are useful indicators of future long-run performance.*

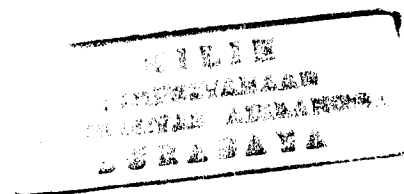
2.2.2.2 Kinerja Efisiensi

Efisiensi terfokus pada hubungan input aktivitas dengan output aktivitas. Efisiensi difokuskan pada persediaan. Menurut (SAK, 2004: 14.2 ,04)

“Persediaan meliputi barang yang di beli dan di simpan untuk di jual kembali, misalnya, barang dagang di beli oleh pengecer untuk di jual kembali, atau pengadaan tanah dan properti lainnya untuk di jual kembali. Persediaan juga mencakupi barang jadi yang telah di produksi, atau barang dalam penyelesaian yang sedang di produksi perusahaan, dan termasuk bahan serta perlengkapan yang akan digunakan dalam proses produksi. Bagi perusahaan jasa, persediaan meliputi biaya jasa, dimana pendapatan yang bersangkutan belum diakui perusahaan.”

Agar kinerja menjadi efisien dalam hal persediaan di ukur menggunakan ukuran *Inventory Trunover* dan *Days of Inventory* untuk mengetahui seberapa cepat perputaran persediaan. Menurut (Munawir, 2004: 104)

1. *Inventory Turnover:*
$$\frac{COGS}{Inventoris}$$
2. *Days of Inventory:*
$$\frac{365}{Inventory Turnover}$$



2.2.2.3. Kinerja Waktu

Dasar waktu adalah kinerja yang di ukur dengan memanfaatkan jumlah waktu yang tersedia, untuk itu waktu merupakan salah satu unsur penting yang harus diperhatikan dalam menghadapi persaingan, karena semakin cepat suatu perusahaan dapat melayani pelanggan akan semakin baik kinerja suatu perusahaan di mata konsumen. Oleh sebab itu ketepatan waktu harus diciptakan agar perusahaan mampu bersaing dan dapat melangsungkan usahanya. Untuk usaha eceran (*retailing*) kinerja ini dilihat dari ketepatan waktu penyuplaian barang oleh kantor pusat, karena apabila terlambat dalam penyuplaian barang, akan mengalami kekosongan barang atau tidak terpenuhinya permintaan pelanggan.

Menurut (Hansen dan Mowen, 2004: 536-537), ukuran waktu terdiri dari dua, yaitu *responsiveness* dan MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*).

1. *Responsiveness*

Responsiveness adalah waktu untuk merespons suatu pesanan pelanggan, yang terdiri dari dua macam yaitu:

a. Waktu Siklus

Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi unit output dari bahan diterima (titik permulaan siklus) hingga barang dikirim ke persediaan barang jadi (titik akhir siklus).

b. *Velositas*

Jumlah unit output yang dapat diproduksi dalam suatu periode waktu tertentu (unit yang diproduksi dibagi waktu).

2. MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*)

$$MCE = \frac{\text{Waktu proses}}{(\text{Waktu proses} + \text{Waktu pindah} + \text{Waktu inspeksi} + \text{Waktu penantian})}$$

Dimana waktu proses adalah waktu yang di pakai untuk mengubah material menjadi barang jadi. Aktivitas lain dan waktunya dilihat sebagai pemborosan, dan tujuannya adalah untuk menurunkan waktunya menjadi nol.

2.3. Faktor Kunci Keberhasilan

2.3.1. Variabel Kunci yang Berkaitan dengan Proses Bisnis Internal

Variabel kunci berikut ini berkaitan dengan proses bisnis internal (Anthony dan Govindarajan, 2005: 177-178):

1. Utilitas Kapasitas

Tingkat utilitas kapasitas merupakan hal penting dalam bisnis di mana biaya tetap adalah tinggi. Demikian pula dalam kinerja toko waktu barang yang terjual ke pelanggan merupakan ukuran dari utilisasi dari sumber daya tetap.

2. Pengiriman tepat waktu

3. Perputaran persediaan

4. Kualitas

Indikator dari kualitas mencakup jumlah unit cacat yang dikirimkan oleh tiap pemasok, jumlah dan frekuensi dari pengiriman yang terlambat,

jumlah saran karyawan, jumlah keluhan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, jumlah dan frekuensi produk yang dikembalikan, dll.

5. Waktu Siklus

Analisis tersebut berusaha untuk mengidentifikasi semua aktivitas yang tidak menambah nilai pada produk secara langsung dan untuk menghilangkan atau mengurangi biaya dari aktivitas-aktivitas ini.

2.4. *Continuous Improvement*

2.4.1. Arti Penting *Continuous Improvement*

Setiap perusahaan selalu menekankan pada proses efisiensi operasional untuk dapat bertahan dalam lingkungan perekonomian serta harus mampu beradaptasi dan selalu menemukan cara untuk melakukan perbaikan kinerja dan mengevaluasi ulang apa saja yang telah mereka lakukan dalam berbagai aspek.

Menurut (Hilton, 2002: 245) disebutkan bahwa, “*Continuous Improvement is the constant effort to eliminate waste, reduce response time, simplify the design of both products and processes, and improve quality and customer service*”.

Perbaikan berkelanjutan (Hansen dan Mowen, 2004: 5), “berarti mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dan meningkatkan kualitas dan menghemat biaya.”

Continuous improvement merupakan tujuan utama dalam pengukuran kinerja non-keuangan. Setiap perkembangan yang terjadi di perusahaan akan

selalu dilaporkan, sehingga pihak manajemen akan cepat mengetahui kemajuan dan perkembangan yang terjadi. Dengan menggunakan pengukuran ini, perusahaan diharapkan dapat melakukan perbaikan terhadap efisiensi biaya, peningkatan produktivitas dan kualitas, dan pelayanan konsumen yang baik, serta dapat mencapai keunggulan bersaing dan tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang dapat tercapai.

2.4.2. Proses *Continuous Improvement*

Ketika perusahaan berusaha melakukan perbaikan berkelanjutan atas proses operasinya, maka harus melalui beberapa tahapan secara baik dan benar. Adapun proses yang dilalui menurut (Mohamed Zairi dan Paul Leonard, 1994: 86) meliputi:

1. Perencanaan dan Pembuatan Standard Kinerja

Standard merupakan suatu tujuan dan alat untuk mengkomunikasikan visi perusahaan dalam menetapkan standard dan perencanaan harus realistis dan mempertimbangkan kapabilitas yang dimiliki perusahaan.

2. Melakukan dan Mengukur Kinerja

Ketika standard dan perencanaan dibuat maka, sangat perlu bagi perusahaan untuk mengukur kinerja aktual dan membandingkannya dengan standard, sehingga dari sini dapat di identifikasikan *performance gap* dan permasalahannya.

3. Mengambil Tindakan untuk Menutup *Performance Gap*

Ketika permasalahan teridentifikasi, maka perusahaan harus membuat suatu tindakan penting untuk di implementasikan pada proses operasi guna

melakukan perbaikan atas permasalahan yang terjadi dan menutup *performance gap*.

4. Revisi Standard

Standard dan perencanaan yang telah disusun sebelumnya, harus disusun ulang dengan mengacu pada pengetahuan dan kemampuan baru yang dimiliki, setelah melakukan peningkatan kinerja.

Menurut (Hansen dan Mowen, 2004: 478) untuk melakukan proses perbaikan berkelanjutan, melalui penggunaan alat atau metode, seperti: “*Just in time* (JIT) pada pembelian dan manufaktur, rekayasa ulang, manajemen kualitas total, pemberdayaan pegawai, dan manufaktur dengan alat bantu komputer.”

Dari proses di atas diharapkan meningkatkan efisiensi dan kualitas serta mengoptimalkan waktu yang terpakai dan berusaha menghapus pembuangan apa pun, yang muncul dalam berbagai bentuk seperti persediaan dan aktivitas yang tidak perlu, produk cacat, pengulangan pekerjaan, waktu persiapan, dan kurang dimanfaatkannya pegawai yang berbakat dan memiliki keahlian.

2.5. Usaha Eceran (*Retailing*)

Dalam skripsi ini penulis menggunakan subjek penelitian usaha eceran, yaitu berupa toko eceran. Menurut (Philip Kotler, 2000: 592), “Usaha eceran (*retailing*) meliputi semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan barang atau jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan bisnis. Pengecer atau toko eceran adalah usaha bisnis yang volume penjualannya terutama berasal dari penjualan eceran.”

2.5.1. Jenis-jenis Pengecer

Usaha eceran sangat beragam, dan bentuk-bentuk baru terus bermunculan. Menurut (Philip Kotler, 2000: 592) terdapat tiga jenis, yaitu pengecer toko (*store retailers*), penjualan eceran tanpa toko (*non store retailers*) dan berbagai organisasi eceran (*retail organizations*).

Jenis-jenis toko baru muncul untuk memenuhi berbagai perbaikan preferensi konsumen atas berbagai level layanan. Para pengecer dapat memposisikan diri mereka dalam rangka menawarkan salah satu dari empat tingkat pelayanan (Philip Kotler, 2000: 592-594)

1. Swalayan (*self-service*)

Pelanggan bersedia melakukan sendiri proses menemukan, membandingkan dan memilih guna menghemat uang.

2. Swapilih (*self-selection*)

Pelanggan mencari barang sendiri, walaupun mereka dapat meminta bantuan. Pelanggan menyelesaikan transaksi mereka setelah membayar kepada pramuniaga.

3. Pelayanan-terbatas (*limited-service*)

Pengecer menjual bermacam barang, dan pelanggan memerlukan banyak informasi serta bantuan. Toko-toko seperti ini juga menawarkan jasa (seperti kredit dan hak pengembalian barang).

4. Pelayanan-penuh (*full-service*)

Pramuniaga siap untuk membantu dalam tiap tahap dari proses menemukan, membandingkan dan memilih barang.

2.5.2. Keputusan Pemasar

Menurut (Philip Kotler, 2000: 598-603), keputusan-keputusan pemasaran yang dihadapi para pengecer antara lain:

1. Pasar Sasaran

Para pengecer harus melakukan riset pemasaran secara periodik untuk memastikan bahwa mereka dapat meraih dan memuaskan pelanggan-sasarannya. Pada saat yang sama, penentuan posisi pengecer harus cukup fleksibel, khususnya jika ia mengelola toko-toko di berbagai tempat dengan pola sosial ekonomi yang berbeda.

2. Ragam Produk dan Perolehan Produk

Ragam produk pengecer harus sesuai dengan harapan belanja dari pasar-sasarannya. Pengecer juga harus memutuskan keluasan kedalaman ragam produk.

3. Keputusan Harga

Harga merupakan faktor utama dari penentuan posisi dan harus diperhatikan sesuai dengan pasar sasaran, bauran ragam produk dan pelayanan, serta persaingannya.

4. Keputusan Promosi

Penggunaan promosi untuk menarik pengunjung dan menciptakan pembelian, misalnya memasang iklan, mengadakan obral khusus, mengeluarkan kupon potongan harga, dan menambah program untuk orang yang gemar berbelanja, dan menambahkan tempat mencicipi makanan di dalam toko.

5. Keputusan Tempat

Pengecer mempunyai pilihan untuk menempatkan tokonya di daerah pusat bisnis, pusat perbelanjaan regional, pusat perbelanjaan masyarakat, jalur jalan raya dengan tempat perbelanjaan, atau di dalam toko yang lebih besar.

6. Pelayanan dan Suasana Toko

Pelayanan merupakan salah satu alat penting untuk mendiferensiasikan suatu toko dari toko lainnya. Toko harus membentuk suasana terencana yang sesuai dengan pasar sasarnya dan yang dapat menarik konsumen untuk membeli.

Menurut (Barry Render dan Jay Heizer, 2000: 284), “Tata letak toko eceran didasarkan pada pemikiran bahwa penjualan yang terjadi bervariasi tergantung sejauh mana produk dapat menarik perhatian konsumen.”

Ada lima ide yang berguna dalam menentukan pengaturan yang menyeluruh dari banyak toko (Barry Render dan Jay Heizer, 2000: 284-285), antara lain adalah:

1. Tempatkan Produk-produk yang paling banyak dibeli di sekitar batas luar toko.
2. Gunakan lokasi-lokasi yang strategis untuk produk-produk yang cenderung di beli karena keinginan hati dan marginnya besar
3. Tempatkan barang yang sudah dikenal di dunia jual beli sebagai “produk kuat” di kedua sisi lorong toko, dan sebarkan ke berbagai tempat agar produk-produk lain dapat terlihat.
4. Gunakan lokasi buntut lorong karena tingkat pertontonannya tinggi sekali.
5. Pertahankan citra toko dengan memilih secara hati-hati penempatan posisi departemen yang akan menjadi awal perbelanjaan konsumen.

2.6. Penelitian Sebelumnya

Terdapat sejumlah penelitian tentang penggunaan ukuran kinerja non keuangan yang telah dilakukan, dimana penelitian tersebut dijadikan bahan acuan penyusunan skripsi, antara lain:

Tabel 2.1.

Gambaran Penelitian Sebelumnya oleh Laily Yuniarni

Judul	Peneliti	Variabel	Metodologi Penelitian	Kesimpulan
Penggunaan Ukuran Kinerja non-Keuangan untuk Mengevaluasi Kualitas Pelayanan dalam Rangka Memenuhi Kepuasan Konsumen (Studi Kasus pada PT "X" di Surabaya)	Laily Yuniarni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas pelayanan yang diberikan <ol style="list-style-type: none"> a. reservasi yang memadai b. keandalan sarana dan prasarana reservasi c. keluhan dari pelanggan 2. Responsiviness Tidak dapat diidentifikasi karena didasarkan atas reaksi masing-masing karyawan 3. Karyawan yang kompeten di bidangnya <ul style="list-style-type: none"> - jumlah karyawan - pemahaman karyawan terhadap bidangnya 4. Ketepatan waktu Tingkat keterlambatan pemberangkatan dan kedatangan pelanggan 	Kualitatif Diskriptif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas keandalan sarana dan prasarana reservasi baik, karena perusahaan dapat menyediakannya. Sehingga mendukung pemenuhan terhadap karyawan. 2. Kualitas karyawan yang kompeten tidak mengalami masalah yang signifikan. Perusahaan sudah menyediakan tenaga ahli di bidangnya. 3. Kualitas pelayanan tidak baik dikarenakan penyediaan fasilitas yang di berikan tidak sepenuhnya milik perusahaan. Kekurangan yang terjadi disebabkan perusahaan rekan kerja sama. 4. Ketepatan waktu banyak mengalami fluktasi selama periode analisa, yang mengakibatkan peningkatan keluhan konsumen.

Tabel 2.2.

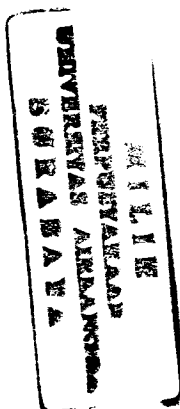
Gambaran Penelitian Sebelumnya oleh Achmad Indah Arifuddin

Judul	Peneliti	Variabel	Metodologi Penelitian	Kesimpulan
Penerapan Ukuran Kinerja Non-Finansial sebagai Informasi Pelengkap bagi Analisis Varian dalam Proses Evaluasi Kinerja Fungsi Produksi Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Eka ESGEJE)	Achmad Indah Arifuddin	<p>Analisis Varian</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Varian Bahan Baku 2. Varian Tenaga Kerja Langsung 3. Varian Overhead Pabrik Variabel 4. Total Varian Biaya Produksi Variabel <p>Pengukuran Kinerja dengan indikator non-Keuangan</p> <p>Efisiensi</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Persediaan: <i>inventory turn over, days of inventory</i> b. Produktifitas: produktifitas parsial c. Kinerja mesin <p>Kualitas</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Vendor Performance</i> b. <i>Plant Manufacturing Performance</i> c. <i>Customer Acceptance</i> <p>Waktu</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Reliability</i> b. <i>MCE</i> c. <i>Responsiveness</i> 	Kualitatif Diskriptif Ekplanotoris	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis varian yang digunakan ternyata tidak mampu mengidentifikasi ada tidaknya peningkatan dan perbaikan kinerja fungsi produksi ke arah yang lebih baik. 2. Berdasarkan kinerja non-finansial kinerja produksi mengalami peningkatan, dilihat dari tingkat produktivitas parsial yang meningkat, tingkat kerusakan mesin menurun, kerusakan produk pada masing-masing proses menurun, dan MCE meningkat. 3. Berdasarkan kinerja non-finansial menunjukkan masih perlu pembenahan, yaitu pemeliharaan mesin karena masih terjadi kenaikan kerusakan mesin, dan pada MCE menunjukkan adanya aktifitas tak bernilai tambah yang perlu di eliminasi. 4. Terdapat biaya yang perlu dihilangkan yaitu biaya <i>scrap</i>, pengerjaan ulang, dan biaya penanganan persediaan yang mengurangi laba. Dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensi diharapkan perusahaan mampu mencapai tujuan perusahaan.

Tabel 2.3.

Gambaran Penelitian Sebelumnya oleh Dian Anugerah Sushanty

Judul	Peneliti	Variabel	Metodologi Penelitian	Kesimpulan
Evaluasi Ukuran Kinerja non-Finansial dalam Rangka Pengendalian Operasional untuk Mempertahankan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Perusahaan MSG PT. Sasa Fermentation,Ltd. Di Sidoarjo)	Dian Anugerah Sushanty	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ukuran Kinerja Efisiensi <ol style="list-style-type: none"> a. Efisiensi Persediaan Bahan Baku <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Inventory Turnover</i> 2. <i>Days of Inventory</i> b. Efisiensi Pemakaian Bahan Baku c. Efisiensi Pemakaian Bahan Baku Utama d. Efisiensi Pemakaian Bahan Baku Pendukung e. Efisiensi Kinerja Mesin <ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Mesin 2. Produktivitas 2. Ukuran Kinerja Kualitas <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Plant Manufacturing Performance</i> b. Tingkat Kerusakan Produk c. Tingkat Bahan Baku Terbuang d. Tingkat Komplain 3. Ukuran Kinerja Waktu <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Reliability: Ontime delivery</i> b. <i>MCE</i> c. <i>Responsiveness</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cycle Time</i> 2. <i>Velocity</i> 	Kualitatif Diskriptif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ukuran Kinerja Efisiensi Penggunaan bahan baku utama kurang efisien, penggunaan bahan baku pendukung semakin efisien, dilihat dari nilai <i>Inventory Turnover</i> dan <i>Days of Inventory</i>, tetapi efisiensinya masih di bawah standard yang ditetapkan. Kinerja mesin sudah optimal (<i>full Capacity</i>) dan efisiensi produktivitas telah diperbaiki dengan menekankan pengendalian produktivitas bahan baku utama. 2. Ukuran Kinerja Kualitas Pasokan bahan baku baik dari sisi kualitas maupun volume, tingkat bahan baku yang terbuang selalu mendekati standard dan tingkat komplain menurun sebab perusahaan melakukan pemeriksaan ke bagian produksi dan pemasaran. 3. Ukuran Kinerja Waktu Standard MCE 0.75 tidak dapat dipenuhi karena waktu yang dibutuhkan untuk <i>Waiting</i> lebih tinggi dari <i>Processing</i>.



Berdasarkan tabel di atas yang berisi tentang gambaran skripsi terdahulu dan gambaran penelitian penulis terdapat perbedaan yaitu dari segi subjek penelitian, dimana penulis menggunakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan eceran (*retail*) yang akan mempengaruhi indikator non-keuangan yang digunakan, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan subjek penelitian perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa. Persamaannya terletak pada objek penelitian, yaitu membahas tentang penggunaan ukuran non-keuangan yang terdiri dari tiga dimensi (kualitas, efisiensi, dan waktu).



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian untuk skripsi ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (1975: 5), sebagaimana dikutip oleh Moleong (2000: 3) dalam bukunya Metodologi Penelitian Kualitatif menyatakan bahwa:

“Metode Kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dan perilaku yang dapat diamati.”

Pendekatan kualitatif ini biasanya juga berusaha untuk mengembangkan konsep dan menghimpun fakta tanpa melakukan pengujian hipotesa dengan metode statistik. Dalam pelaksanaannya didahului dengan melakukan observasi terhadap objek penelitian, kemudian hasilnya dibandingkan dengan landasan teori guna pemecahan masalah dan pengambilan kesimpulan.

Adapun alasan penulis menggunakan pendekatan kualitatif adalah:

1. Penelitian dilakukan berdasarkan fenomena atau fakta yang telah terjadi pada perusahaan.
2. Perusahaan ditampilkan sebagai objek penelitian bukan sebagai sample sehingga kesimpulan atas penelitian tidak dapat digeneralisasi.
3. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji suatu hipotesis

Sedangkan maksud dari deskriptif adalah penelitian ini menggambarkan keadaan objek penelitian atau masalah yang ada dalam penelitian yaitu tentang

menggunakan ukuran kinerja non-keuangan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan dan sebagai indikator dalam proses perbaikan secara berkelanjutan.

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah berupa Studi Kasus Deskriptif. Menurut (Robert K. Yin, 2004: 1), "...studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks nyata."

Dalam hal ini penelitian akan lebih terpusat pada objek perusahaan dan dapat memberikan gambaran yang mendalam tentang objek penelitian tersebut. Kesimpulan yang dirumuskan nantinya hanya berlaku untuk perusahaan yang diteliti. Metode ini digunakan oleh penulis dengan alasan:

1. Studi Kasus adalah strategi yang digunakan untuk menjawab tipe pertanyaan bagaimana (*How*) dalam rumusan masalah
2. Penulis tidak berkeinginan untuk mengatur dan mempengaruhi objek namun hanya melakukan pengamatan dan wawancara.
3. Faktor penelitian pada fenomena kontemporer (masa kini) dalam kehidupan nyata, yaitu operasional perusahaan.
4. Tujuan penelitian hanya memberi penjelasan tentang adanya fenomena yang terdapat di perusahaan bukan mencari hubungan sebab akibat.

Tabel 3.1.

Desain Penelitian

Pertanyaan Penelitian	Proposisi	Unit Analisis	Logika yang mengaitkan Data dengan Proposisi	Kreteria untuk menginterpretasikan temuan
1. Bagaimana evaluasi ukuran kinerja non-keuangan digunakan untuk mencapai <i>continuous improvement</i> ?	<ol style="list-style-type: none"> Ukuran kinerja non-keuangan dijadikan tolak ukur kinerja suatu perusahaan. Ukuran kinerja non-keuangan sebagai pelengkap ukuran kinerja keuangan. Ukuran kinerja non-keuangan sebagai indikator untuk mencapai <i>continuous improvement</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> Karyawan yang kompeten di bidangnya. Pelayanan yang diberikan. Keanggotaan (<i>Membership</i>). Pemenuhan barang. Tingkat pengembalian (<i>retur</i>) barang. Penyimpananan barang di gudang. Pendistribusian barang dari departemen DC ke toko. 	<ol style="list-style-type: none"> Data latar belakang pendidikan Program pelatihan karyawan. Jenis-jenis pelayanan Data jumlah keanggotaan (<i>membership</i>). Data tingkat pengembalian barang Kalender promosi. Hasil perhitungan <i>Days of Inventory</i>. Data pengiriman barang. 	<p>Hasil dari penelitian ini berupa:</p> <ol style="list-style-type: none"> Adanya peningkatan kinerja. Pengurangan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Perbaikan kinerja yang berkelanjutan (<i>continuous improvement</i>).

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur yang dilakukan dalam rangka pengumpulan data terdiri dari:

1. Survei Pendahuluan

Merupakan suatu kunjungan awal untuk memperoleh informasi dan gambaran tentang situasi dan kondisi PT “X” yang dijadikan subjek penelitian.

2. Studi Pustaka

Merupakan suatu proses mengumpulkan dan mempelajari buku-buku teori dan literature yang berhubungan dengan tema penelitian.

3. Survei Lapangan

Merupakan prosedur akhir dalam pengumpulan data yang merupakan kelanjutan dari survei pendahuluan untuk melakukan wawancara dan observasi.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik-teknik yang digunakan dalam pengumpulan data-data adalah sebagai berikut:

1. **Wawancara**

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya-jawab secara logis dengan bagian *HRD (Human Resource Departement)*, *Marketing*, dan *DC (Distribution Center)* berkaitan dengan objek penelitian.

2. **Observasi**

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan suatu pengamatan secara langsung terhadap aktivitas PT “X” yang berkaitan dengan objek penelitian.

3. Dokumentasi

Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memeriksa dan melihat secara langsung dokumen-dokumen, catatan-catatan, laporan intern pada PT “X” yang berhubungan dengan tema penelitian, serta berasal dari buku-buku teori dan literature yang digunakan.

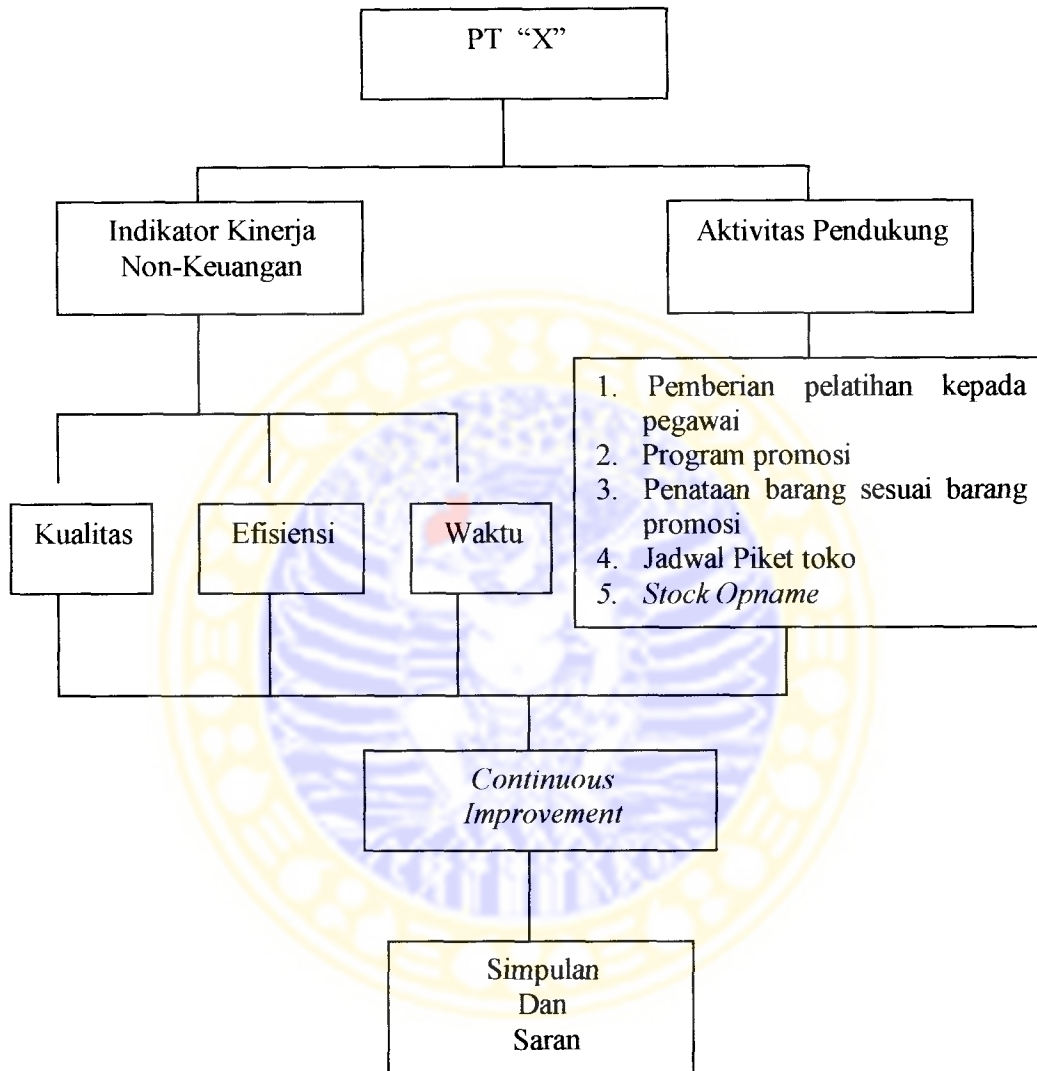
3.6. Teknik Analisa

Teknik analisa ini oleh peneliti akan dijadikan sebagai suatu kerangka kerja yang akan dilakukan dalam penelitian. Teknik analisa tersebut meliputi:

1. Melakukan survei pendahuluan, dengan melakukan kunjungan awal untuk memperoleh informasi dan gambaran tentang situasi dan kondisi perusahaan yang dijadikan subjek penelitian.
2. Mengidentifikasi faktor kunci kesuksesan perusahaan yang akan dipergunakan sebagai indikator dalam pengukuran kinerja non-keuangan.
3. Menganalisa ukuran kinerja non-keuangan dari data yang diperoleh
4. Menyajikan hasil perhitungan tersebut kedalam tabel dan grafik untuk menganalisa kenaikan dan penurunan kinerja operasional pada periode tertentu
5. Menggunakan hasil yang diperoleh pada tahap nomer 4 untuk mengevaluasi kualitas pelayanan perusahaan dan melakukan perbaikan kinerja.
6. Merumuskan simpulan dan saran atas hasil penelitian.

Gambar 3.1.

KERANGKA BERFIKIR



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT “X” merupakan perusahaan nasional yang bergerak dalam bidang perdagangan umum dan jasa eceran yang menyediakan kebutuhan pokok dan sehari-hari. PT “X” dapat dimiliki masyarakat luas dengan cara kemitraan. Didirikan pada tanggal 27 Juni 1999 dan sekarang jumlah *mini market* mencapai 1500. *Mini market* pertama didirikan pada tanggal 18 Oktober 1999 yang berada di Jl. Beringin Raya, Karawaci, Tanggerang. Pada tanggal 1 Agustus 2002 PT “X” beralih kepemilikan dan pada tanggal 1 Januari 2003 PT “X” mengalami perubahan nama.

4.1.2. Visi, Misi, dan Budaya PT “X”

4.1.2.1. Visi

Menjadi jaringan distribusi retail terkemuka yang dimiliki oleh masyarakat luas, berorientasi kepada pemberdayaan pengusaha kecil, pemenuhan kebutuhan dan harapan konsumen, serta mampu bersaing secara global.

4.1.2.2. Misi

1. Memberikan kepuasan kepada pelanggan atau konsumen dengan berfokus pada produk dan pelayanan yang berkualitas unggul.
2. Selalu menjadi yang terbaik dalam segala hal yang dilakukan dan selalu menegakkan tingkah laku atau etika bisnis yang tertinggi.

3. Ikut berpartisipasi dalam membangun negara dengan menumbuhkan kembangkan jiwa wiraswasta dan kemitraan usaha.
4. Membangun organisasi global yang terpercaya, tersehat dan terus bertumbuh dan bermanfaat bagi pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham dan masyarakat pada umumnya.

4.1.2.3. Budaya

1. Integritas yang tinggi.
2. Inovasi untuk kemajuan yang lebih baik.
3. Kualitas dan produktivitas yang tertinggi.
4. Kerjasama Team.
5. Kepuasan pelanggan melalui standar pelayanan yang terbaik.

4.1.3. Target Konsumen

PT "X" merupakan perusahaan jasa distributor eceran yang menyediakan kebutuhan pokok dan sehari-hari dengan luas *mini market* kurang dari 250 m², dimana moto dari PT "X" adalah menginginkan konsumen merasa puas dengan segala pelayanan yang diberikan dan mendapatkan harga yang pas.

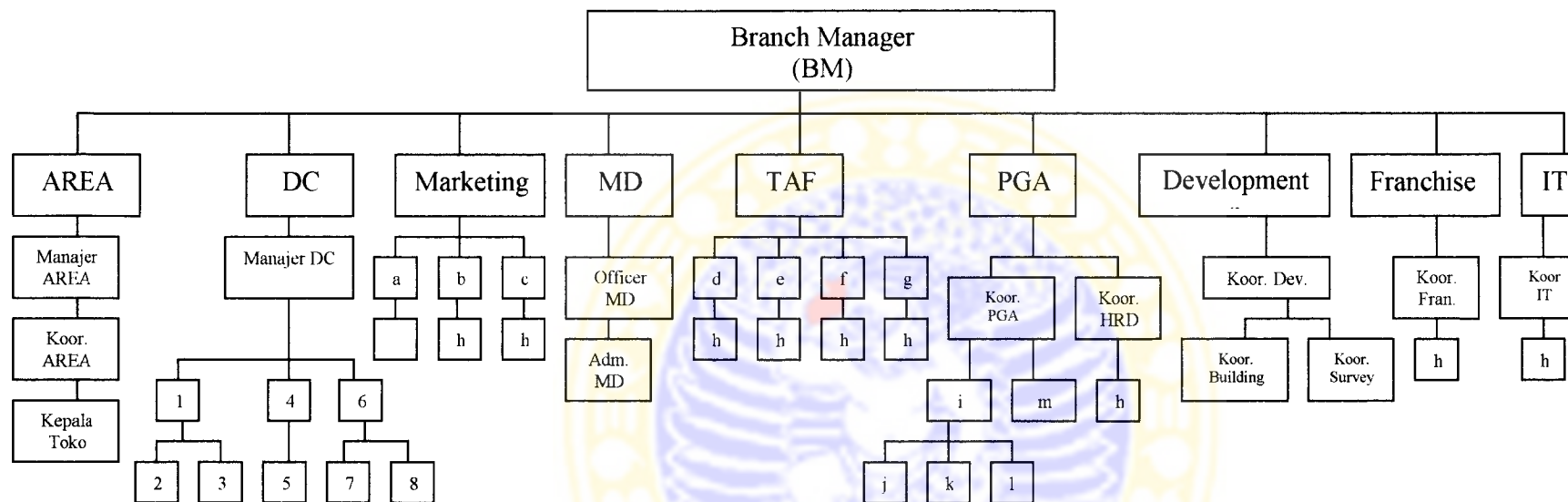
Target Konsumen PT "X" terdiri dari:

1. Target Geografis (letak para konsumen berbelanja):

- a. Area perumahan
- b. Fasilitas publik
- c. Gedung perkantoran

Gambar 4.1.

Struktur Organisasi PT “X”



Sumber: internal perusahaan

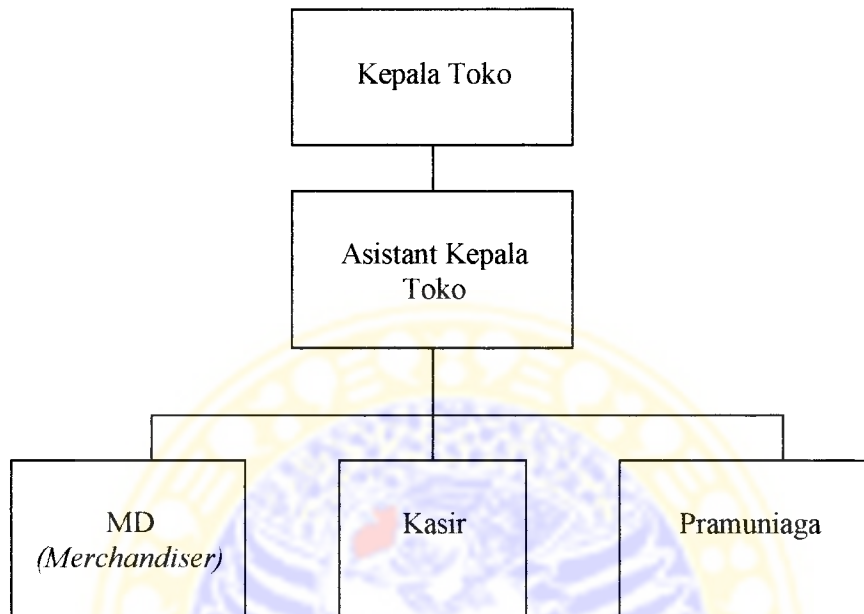
Keterangan:

- 1. Koor. Issoing
- 2. Cheker
- 3. Adm. Issoing
- 4. Koor. Were house
- 5. Ticker
- 6. Koor. Receiving
- 7. Helper
- 8. Adm. Receiving

- a. Bag. Promosi
- b. Bag. CS
- c. Bag. Sewa Tenant
- d. Bag. Tax
- e. Bag. Acc.
- f. Bag. Finance
- g. Bag. Inventory Control
- h. Staff

- i. Koor. PGA
- j. Bag. Payrol
- k. Bag. Asuransi
- l. Bag. ABK
- m. Off. Maintenance

Gambar 4.2.
Struktur Organisasi Mini Market “X”



Sumber: internal perusahaan

PT. "X" di dukung oleh 9 departemen, yaitu:

1. Departemen AREA
2. Departemen DC (*Distribution Center*)
3. Departemen *Marketing*
4. Departemen MD (*Merchandiser*)
5. Departemen TAF (*Tax, Accounting, Financial*)
6. Departemen PGA
7. Departemen *Development*
8. Departemen *Franchise*
9. Departemen IT (*Information Technology*)

Sedangkan untuk pengelolaan toko, terdiri dari:

1. Kepala Toko
2. Asistant Kepala Toko
3. MD (*Merchandiser*)
4. Pramuniaga
5. Kasir

Dimana kepala toko harus mempertanggungjawabkan segala kegiatan operasional *mini market* kepada koordinator wilayah kemudian koordinator wilayah melaporkan kepada manajer AREA.

4.1.4.1. *Job Description*

Job description dari masing-masing departemen adalah sebagai berikut:

1. **Departemen AREA**
 - a. Pelaksanaan operasional *mini market*.
 - b. Pengontrol operasional *mini market*.
2. **Departemen DC (*Distribution Center*)**
 - a. Pendistribusian barang dari gudang DC ke *mini market*.
3. **Departemen *Marketing***
 - a. Pengaturan strategi pemasaran.
 - b. Pembuatan program promosi untuk produk yang dijual.
 - c. Mengelola program periklanan.
4. **Departemen MD (*Merchandiser*)**
 - a. Pemilihan dan menentukan pemasok.
 - b. Pemesanan barang kepada pemasok.
 - c. Menentukan harga yang akan di jual.
 - d. Menentukan Margin produk.
5. **Departemen TAF (*Tax, Accounting, Financial*)**
 - a. Menyiapkan laporan keuangan fiskal.
 - b. Melakukan kontrol terhadap kasir.
 - c. Mengelola secara umum keuangan perusahaan.
 - d. Mengontrol perputaran barang.
 - e. Membuat laporan-laporan periodik tentang posisi keuangan.

- f. Melakukan kontrol terhadap pembayaran hutang.
- g. Bertanggungjawab dalam pengarahan, kontrol dan koordinasi terhadap seluruh aktivitas akuntansi dalam perusahaan.
- h. Menciptakan suatu sistem pengendalian anggaran perusahaan dan penyusunan anggaran.

6. Departemen PGA

- a. Penerimaan karyawan.
- b. Penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan.

7. Departemen Development

- a. Mencari dan menentukan lokasi *mini market*.
- b. Pembangunan *mini market*.

8. Departemen Franchise

- a. Mengatur kemitraan.

9. Departemen IT (*Information Technology*)

- a. Memasang jaringan pada setiap *mini market*.
- b. Memantau jalannya sistem pemograman.

Sedangkan *job description* personel yang mengelola *mini market* “X”

adalah sebagai berikut:

1. Kepala Toko

- a. Bertanggungjawab atas segala aktivitas yang ada di *mini market*.
- b. Mengkoordinasi tugas antar karyawan.
- c. Mengontrol pekerjaan bawahan.
- d. Menyelesaikan administrasi *mini market*.

- e. Mengendalikan Gross Margin.
- f. Melakukan permintaan barang dan membantu penerimaan barang.
- g. Melakukan pengecekan barang datang.
- h. Menerima setoran uang dari kasir.

2. Asistant Kepala Toko

Bertanggung jawab atas semua tugas kepala toko dikarenakan adanya pergantian jadwal jam kerja antara kepala toko dengan asistant.

3. MD (*Merchandiser*)

- a. Bertanggung jawab terhadap penerimaan barang.
- b. Bertanggungjawab terhadap pendisplaian barang di *mini market*.
- c. Meretur barang bila ada yang cacat.

4. Pramuniaga

- a. Pendisplaian barang ke rak.
- b. Menjaga kebersihan *mini market*.
- c. Menjaga kerapian barang di rak.
- d. Melakukan pelayanan terhadap konsumen.
- e. Mempromosikan barang yang sedang promo kepada konsumen.
- f. Membantu penerimaan barang.

5. Kasir

- a. Melayani tranksaksi pembelian.
- b. Mempromosikan barang yang sedang promo kepada konsumen.
- c. Mempromosikan kepemilikan kartu keanggotaan.
- d. Membantu menjaga kebersihan *mini market*.

4.1.4.2. Pengukuran Kinerja

Sasaran yang ingin dicapai oleh *mini market* “X” adalah memberikan layanan yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Sasaran-sasaran tersebut dapat dicapai melalui sejumlah pengukuran kinerja yang ditetapkan perusahaan.

Pengukuran kinerja non-keuangan pada *mini market* “X” didasarkan atas *Key Success Factors* (KSFs) yang dimiliki perusahaan.

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1. Identifikasi atas Key Success Faktors (KSFs) Toko “X” dan Ukuran Kinerja non-Keuangan.

Mini market “X” memiliki beberapa KSFs yang digunakan sebagai acuan dalam kegiatan operasional. *Mini market* “X” memiliki KSFs sebagai berikut:

Tabel 4.1.

Ukuran Kinerja non-Keuangan *Mini Market* “X”

<i>Key Success Factors</i> (KSFs)	Ukuran Kinerja non-Keuangan
1. Kualitas	a. Karyawan yang kompeten dibidangnya. b. Pelayanan terhadap pelanggan. c. Keanggotaan (<i>membership</i>). d. Pemenuhan barang. e. Tingkat pengembalian barang (<i>retur</i>).
2. Perputaran Persediaan	a. Hasil dari rasio <i>Days of Inventory</i> .
3. Ketepatan Waktu	a. Pengiriman barang dari departemen DC ke <i>mini market</i> .

Sumber: internal perusahaan yang telah diolah penulis

Dengan demikian klasifikasi dasar ukuran kinerja non-keuangan atas key success factors (KSFs) *mini market* “X” adalah:

1. Kualitas

Dimensi kualitas dari *mini market* “X” dapat di lihat dari:

a. Karyawan yang kompeten dibidangnya

Karyawan yang berkualitas dan kompeten merupakan penunjang kegiatan operasional *mini market* yang akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja.

b. Pelayanan terhadap pelanggan

Pelayanan yang berkualitas tinggi akan meningkatkan kepuasan pelanggan, apabila kepuasan pelanggan dapat terpenuhi maka kehilangan pelanggan akan semakin kecil.

c. Keanggotaan (*membership*)

Keanggotaan dapat mengikat para pelanggan masuk menjadi bagian dari perusahaan, dan mengetahui kualitas kinerja *mini market* dengan melihat penambahan jumlah anggota dan kesetiaan (*loyalitas*) pelanggan.

d. Pemenuhan barang

Barang yang lengkap membuat para pelanggan tidak perlu berpindah ke *mini market* lain karena kebutuhan yang mereka inginkan telah terpenuhi.

e. Tingkat pengembalian barang (*retur*)

Kualitas barang yang akan dijual harus diperhatikan agar pelanggan tidak kecewa akan barang yang sudah dibeli dan tidak adanya pengembalian barang oleh pelanggan.

2. Efisiensi

Dimensi efisiensi dapat dilihat dari perputaran persediaan yang dilihat dari hasil rasio *days of inventory*, semakin barang cepat berputar maka semakin efisien kinerja operasional *mini market* karena persediaan tidak terlalu lama tersimpan di gudang atau berada di rak *mini market*.

3. Waktu

Dimensi waktu dapat dilihat dari ketepatan waktu pengiriman barang dari departement DC ke *mini market*, dengan adanya pengiriman barang yang tepat waktu juga mempengaruhi ketersediaan barang yang ada di *mini market*.

4.3. Evaluasi Ukuran Kinerja non-Keuangan PT “X”

4.3.1. Kinerja Kualitas

4.3.1.1. Karyawan yang kompeten dibidangnya

Suatu perusahaan dikatakan bagus dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, antara lain dari sisi operasionalnya, hasil produksinya, karyawannya maupun dari sisi bagaimana perusahaan tersebut melayani para pelanggannya. Karyawan merupakan salah satu ujung tombak bagi perusahaan dalam rangka melangsungkan operasionalnya, apalagi untuk perusahaan yang bergerak di bidang *retail*, karyawan yang mahir dan tangkas dalam melayani pelanggannya sangat diperlukan.

PT “X” sebagai suatu perusahaan yang bergerak di bidang *retail*, sangat membutuhkan karyawan yang ramah dan informatif dalam melayani para pelanggannya. PT “X” juga merasakan pentingnya keberadaan karyawan yang

kompeten guna menunjang kegiatan perusahaan dalam memberikan pelayanannya kepada para pelanggan.

Hal-hal yang harus dilakukan PT “X” untuk memperoleh karyawan yang kompeten tersebut, antara lain:

1. Penerimaan karyawan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan perusahaan, sehingga terhindar dari over personel.
2. Latar belakang pendidikan karyawan sesuai dengan posisi yang ditempati.
Pada penelitian ini terfokus pada karyawan *mini market* sebagai karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan.

Tabel 4.2.

Latar belakang Pendidikan Karyawan *Mini Market* “X”

Karyawan Toko	Tingkat Pendidikan
1. Kepala Toko	S1 semua jurusan
2. Asisten Kepala Toko	S1 semua jurusan
3. MD	D3 semua jurusan
4. Pramuniaga	Min SMU
5. Kasir	Min SMU

Sumber: internal perusahaan

Berdasarkan tabel di atas kepala toko, asisten kepala toko dan MD tingkat pendidikannya S1 dan D3, tidak menutup kemungkinan bagi pramuniaga dan kasir dengan latar belakang SMA dapat menduduki posisi tersebut.

3. Mengadakan pelatihan bagi karyawan baru, pelatihan diberikan selama satu minggu, materi yang diberikan adalah sebagai berikut:
 - a. Pengenalan profil perusahaan.
 - b. Pemberitahuan *Job description*.
 - c. Pengenalan terhadap komputer dan program pengaplikasiannya.

- d. Pengenalan *Product Knowled*.
 - e. Memberitahukan sikap pelayanan terbaik kepada pelanggan.
4. Proses pengangkatan karyawan baru menjadi karyawan tetap.
- a. Karyawan yang baru direkrut harus menjalani masa percobaan selama tiga bulan berlaku untuk setiap bagian.
 - b. Selama masa percobaan diadakan evaluasi setiap satu bulan sekali.
 - c. Karyawan di kontrak selama dua tahun dengan sistem periode enam bulan sekali perpanjangan kontrak setelah masa percobaan selesai, apabila tidak memenuhi persyaratan PT “X” tidak melakukan perpanjangan kontrak, tetapi setelah melewati masa tersebut secara otomatis akan menjadi karyawan tetap.

Dari proses diatas tidak menutup kemungkinan karyawan baru dapat menjadi karyawan tetap kurang dari 1 tahun ataupun mengalami kenaikan jabatan dalam waktu yang singkat, yaitu berdasarkan penilaian dari kepala toko mengenai kinerja karyawan, antara lain:

- a. Kejujuran.
- b. Mempunyai loyalitas yang tinggi, seperti: tidur di *mini market*, cepat tanggap terhadap masalah, meluangkan waktu di luar jam kerja demi kemajuan *mini market*.
- c. Mempunyai ketahanan fisik dan mental yang kuat.
- d. Mempunyai kemauan keras untuk maju menjadi lebih baik.

PT “X” telah memiliki sistem yang bagus dalam pemilihan dan penyeleksian karyawan, antara lain:

1. Penerimaan karyawan dengan seleksi yang ketat.
2. Pengadaan pelatihan karyawan sebelum penempatan.
3. Pengangkatan karyawan menjadi pegawai tetap melalui evaluasi selama 6 bulan sekali selama 2 tahun, tetapi tidak menutup kemungkinan dalam waktu singkat dapat menjadi karyawan tetap melalui pertimbangan-pertimbangan seperti yang disebutkan di atas.

4.3.1.2. Pelayanan terhadap Pelanggan

Persaingan di dalam dunia usaha semakin meningkat membuat perusahaan harus berusaha keras untuk tetap bertahan, dimana konsumen (pelanggan) sebagai fokus usaha. Perusahaan harus mempertahankan konsumen untuk tetap menjadi pelanggan setia agar ancaman kehilangan pasar pada masa yang akan datang dapat diatasi. Kesuksesan perusahaan dapat dicapai apabila perusahaan tersebut mampu menciptakan pelayanan yang berkualitas tinggi yang dapat menambah nilai bagi kepuasan pelanggan.

PT “X” memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan melalui dua jenis tipe pelayanan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.3.

Jenis-jenis Pelayanan terhadap Pelanggan

Jenis Pelayanan	Kegiatan yang dilakukan
1. Pelayanan Langsung	<ul style="list-style-type: none"> a. Membukakan pintu bagi pelanggan b. Tatap, senyum, sapa c. Jargon (salam berantai) d. Memberikan keranjang kepada pelanggan e. Memberikan bantuan kepada pelanggan sesuai permintaan
2. Pelayanan Tidak langsung	<ul style="list-style-type: none"> a. Tempat dan fasilitas yang ada di toko bersih dan terawat, misalnya kondisi toko yang terjaga kebersihannya, terawatnya AC, tempat sampah dan tape. b. Program promosi yang ditawarkan berjalan dengan baik. c. Produk-produk promosi di taruh di depan gondola.

Sumber: internal perusahaan

PT "X" juga melakukan kegiatan penunjang agar pelayanan dapat berjalan dengan baik, yaitu adanya kegiatan rutin yang dilakukan oleh para pegawai yang telah terjadwal sesuai tabel di bawah ini:

Tabel 4.4.

Jadwal Kegiatan Penunjang

Hari	Kegiatan
Senin	Membersihkan <i>mini market</i>
Selasa	Membersihkan dan mengecek kondisi AC
Rabu	Memeriksa barang <i>expired</i>
Kamis	Membersihkan seluruh rak
Jum'at	Kebersihan keranjang dan mengecek mesin deteksi harga
Sabtu	Memeriksa sewa
Minggu	Pengecekan oleh kepala toko secara menyeluruh

Sumber: internal perusahaan

Pengontrolan yang telah dilakukan oleh PT “X” secara terus-menerus sangat berdampak baik demi kemajuan perusahaan dan mampu menciptakan pelayanan yang berkualitas tinggi yang dapat menambah nilai bagi kepuasan pelanggan.

4.3.1.3. Keanggotaan (*membership*)

Perusahaan-perusahaan berusaha untuk meningkatkan laba dan penjualan mereka dengan menghabiskan banyak waktu dan sumber daya untuk mencari pelanggan baru. Perolehan pelanggan menuntut ketrampilan yang cukup, tetapi tidak cukup untuk hanya benar-benar terampil dalam menarik pelanggan baru. Perusahaan juga harus mempertahankan pelanggan yang sudah mereka miliki. Sekarang ini, banyak perusahaan yang menderita karena perputaran pelanggan yang terlalu tinggi, yakni mereka berhasil mendapatkan pelanggan baru hanya untuk kehilangan sebagian besar pelanggan lamanya.

PT “X” sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *retail* dalam hal mempertahankan konsumen untuk tetap menjadi pelanggan setia adalah tidak mudah, kesuksesan perusahaan dapat dicapai apabila perusahaan tersebut mampu menciptakan pelayanan yang berkualitas tinggi yang dapat menambah nilai bagi kepuasan pelanggan. PT “X” mempunyai program keanggotaan untuk mengikat pelanggan lebih erat pada perusahaan dan untuk mengetahui tingkat kesetiaan pelanggan.

Gambaran mengenai program keanggotaan yang dimiliki oleh PT “X”, adalah sebagai berikut:

- a. Setiap pelanggan yang mendaftar akan memperoleh Kartu X.

b. Manfaat Kartu X

Bagi anggota pelanggan yang telah memiliki Kartu X bisa memanfaatkan keuntungan-keuntungan berbelanja di *mini market* “X” yaitu:

1. Program Hemat

Program potongan harga hemat atau bonus produk tertentu bagi pemegang kartu X saat berbelanja di *mini market* “X”.

2. Program Spesial

Program penjualan produk-produk eksklusif dengan harga spesial bagi pemegang Kartu X saat berbelanja di *mini market* “X”.

3. Program Hadiah

Program hadiah langsung atau undian bagi pemegang Kartu X, yaitu mendapat kesempatan memenangkan hadiah undian atau di tukar hadiah langsung di *mini market* “X”

c. Cara menjadi anggota kartu X

Dengan membayar biaya administrasi sebesar Rp. 15.000,- anda sudah mendapatkan sebuah Kartu X dan hadiah langsung (sesuai persediaan di *mini market*)

d. Poin Kartu X

Toko “X” juga menyelenggarakan program khusus untuk anggota yang mengharuskan anggota mengumpulkan poin dengan cara atau syarat tertentu yang harus dipenuhi (misalnya, setiap belanja kelipatan Rp. 25.000,- anggota mendapat 1 poin). Poin yang dikumpulkan di hitung selama program promosi.

e. Memeriksa poin Kartu X

1. Menanyakan kepada kasir toko X
2. Melakukan login di website
3. Melakukan pengiriman sms ke nomor 0817-111-234 dengan mengetik POINT (spasi) Nomor Kartu

Dengan adanya program keanggotaan (*membership*) dapat dilihat penambahan anggota baru dan tingkat kesetiaan pelanggan untuk setiap tahunnya. Penambahan anggota baru selama tahun 2006 dapat dilihat pada tabel perkembangan pemegang kartu X di bawah ini:

Tabel 4.5.

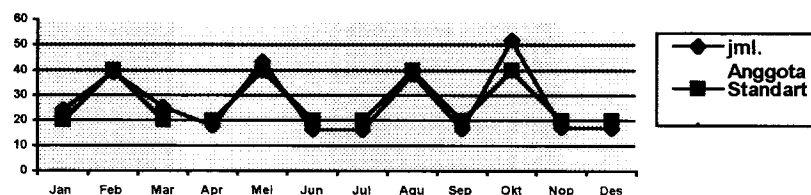
Perkembangan Pemegang Kartu X
Mini Market "X" Cabang Surabaya tahun 2006
(dalam ribuan)

Bln	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nop	Des
Jml.anggota	24,3	39,2	25,2	17,8	43,4	16,5	16,2	38,4	16,6	51,9	17,3	16,9
Standart	20	40	20	20	40	20	20	40	20	40	20	20

Sumber: internal perusahaan

Grafik 4.1.

Perkembangan Pemegang Kartu X
Mini Market "X" Cabang Surabaya tahun 2006
(dalam ribuan)



Sumber: diolah dari tabel 4.5.

Dari hasil tabel diatas dapat terlihat bahwa pada bulan Februari, Mei, Agustus dan Oktober mengalami kenaikan penambahan jumlah anggota yang cukup tinggi dikarenakan pada bulan-bulan tersebut merupakan bulan promo registrasi. Pada bulan-bulan tersebut syarat untuk mendaftar menjadi anggota *mini market* “X” lebih mudah, yaitu dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

1. Berbelanja tunai senilai Rp. 25.000,- hanya membayar biaya administrasi sebesar Rp. 7.500,-
2. Berbelanja tunai senilai Rp. 100.00,- tidak dikenakan biaya administrasi
3. Berbelanja menggunakan debit BCA senilai Rp. 50.000,- tidak dikenakan biaya administrasi.

Pada bulan Oktober merupakan perolehan anggota yang tertinggi kenaikannya mencapai 32% dari bulan sebelumnya dikarenakan selain bulan promo pada bulan tersebut banyak pelanggan yang datang untuk berbelanja karena bertepatan dengan Hari Raya Idul Fitri.

Dari tabel 4.5. terlihat hasil yang dicapai perusahaan kurang maksimal yaitu dengan membandingkan hasil yang dicapai perusahaan dengan standart yang ditetapkan, yaitu hanya pada bulan Januari, Maret, Mei, Oktober perusahaan mencapai hasil perolehan anggota baru diatas standart yang ditentukan, tetapi itu bukan berarti kinerja perusahaan memburuk dengan kita melihat tingkat kesetiaan pelanggan pada tabel 4.6. terdapat peningkatan dari tahun sebelumnya menunjukkan pelanggan merasa puas terhadap kinerja perusahaan dan tetap setia berbelanja di *mini market* “X”.

Tingkat kesetiaan pelanggan toko “X” dapat dilihat dari hasil tabel dibawah ini:

Tabel 4.6.

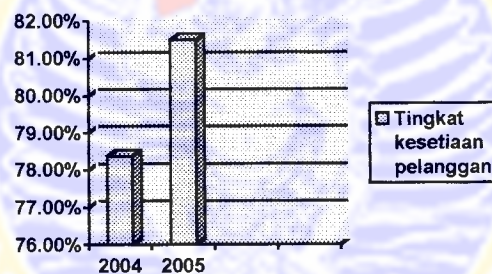
Tingkat Kesetiaan Pelanggan
Mini Market “X” Cabang Surabaya tahun 2005-2006

Tahun	Jumlah anggota	Registrasi perpanjangan kartu dan kartu baru dengan data yang sama	Tingkat kesetiaan pelanggan
2004	127.269	99.731	78,36%
2005	296.857	241.934	81,49%

Sumber: internal perusahaan

Grafik 4.2.

Tingkat Kesetiaan Pelanggan
Mini Market “X” Cabang Surabaya tahun 2005-2006



Sumber: diolah dari tabel 4.6.

Berdasarkan tabel di atas tingkat kesetiaan pelanggan pada PT “X” meningkat sebesar 3,13% dari tahun sebelumnya. Kesetiaan pelanggan dilihat dari perpanjangan Kartu X atau pembuatan kartu baru atas nama (biodata) pelanggan yang sama dan diharapkan untuk tahun-tahun berikutnya PT “X” mengalami peningkatan atau mampu mempertahankan pelanggan yang ada.

Pada tahun 2006 terjadi peningkatan dalam segala hal yang menyangkut keanggotaan (*membership*) dikarenakan banyak perusahaan yang

bekerjasama dengan PT “X” dalam penggunaan Kartu X, program promosi yang ditawarkan antara lain:

1. Kampoeng Steak (gratis menu-menu tertentu yang telah di tentukan)
2. Jatim Park (gratis masuk wahana Rumah Hantu)
3. Cangkir (gratis masuk pada hari Selasa, Rabu, Kamis)
4. Optik melawai (dapat diskon untuk produk-produk tertentu yang telah ditentukan)
5. Elizabeth (dapat diskon untuk produk-produk tertentu yang telah ditentukan)

Selain program promosi yang di tawarkan pada bulan promo untuk perpanjang kartu syaratnya di permudah, yaitu dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

1. Berbelanja tunai senilai Rp. 25.000,- hanya membayar biaya administrasi sebesar Rp. 5.000,-
2. Berbelanja tunai senilai Rp. 100.00,- tidak dikenakan biaya administrasi.
3. Berbelanja menggunakan debit BCA senilai Rp. 50.000,- tidak dikenakan biaya administrasi.
4. Biaya administrasi menjadi Rp. 10.000,-

4.3.1.4. Pemenuhan barang

PT “X” selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan para pelanggannya dengan cara menyediakan barang atau produk secara lengkap, tetapi terkadang kita jumpai barang yang ingin kita beli tidak ada, itu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

1. *Stock Opname* Harian

Diadakan setiap hari sebanyak 2 kali, yaitu pada saat:

- a. Pergantian shift, yaitu pemeriksaan barang rawan hilang (susu, kosmetik, perawatan bayi)
- b. Tutup toko, yaitu pemeriksaan rak (minimal 2 rak dan maksimal 4 rak)

2. *Stock Opname* Bulanan

Pemeriksaan seluruh rak yang dilakukan setiap akhir bulan.

3. *Stock Opname Grand* (SONAS)

Pemeriksaan seluruh rak dan persediaan barang di gudang yang dilakukan pada 3 bulan sekali.

Dengan diadakan *stock opname* yang dilakukan dalam tiga tahap dapat mengontrol barang dagangan yang ada di *mini market* dan apabila ada kehilangan dapat segera diketahui dan ditelusuri.

Pada tabel 4.7. dapat dilihat hasil kekosongan barang yang terjadi pada tahun 2006:

Tabel 4.7.

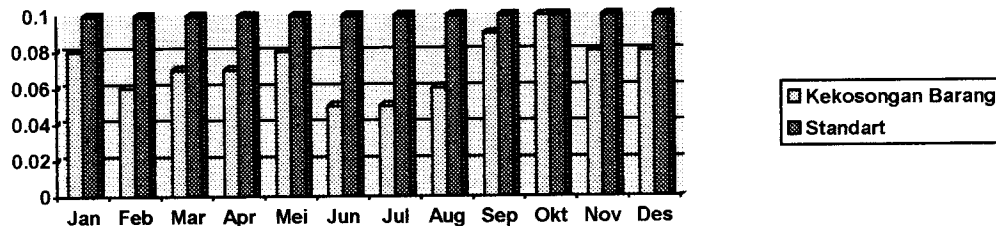
Tingkat Kekosongan Barang
Mini Market "X" Cabang Surabaya tahun 2006
(dalam %)

Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
Kekosongan Barang	0.08	0.06	0.07	0.07	0.08	0.05	0.05	0.06	0.09	0.1	0.08	0.08
Standart	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1

Sumber : internal perusahaan yang telah di olah

Grafik 4.3.

Tingkat Kekosongan Barang
Mini Market "X" Cabang Surabaya tahun 2006
(dalam %)



Sumber: diolah dari tabel 4.7.

Dari hasil tabel 4.7. diperoleh data bahwa kekosongan barang yang terjadi pada *mini market "X"* masih dalam batas kewajaran, pada bulan Oktober terjadi tingkat kekosongan barang tertinggi yaitu 0.1% tetapi tidak melampaui batas yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dengan adanya evaluasi tingkat kekosongan barang setiap bulannya diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan karena kebutuhan yang diinginkan terpenuhi.

4.3.1.5. Tingkat Pengembalian Barang (*retur*)

Kualitas akan barang yang dijual merupakan hal yang harus diperhatikan karena semakin tinggi kualitas akan produk yang ditawarkan maka semakin tinggi kepuasan pelanggan yang diterima dan begitu pula sebaliknya.

PT "X" dalam usaha peningkatan kualitas selalu mengadakan pemeriksaan atas kualitas dan kuantitas produk yang baru diterima dari pemasok oleh bagian *checker* dan juga saat di *mini market "X"* para pegawai juga mengecek ulang barang yang di kirim dari Departemen DC ke *mini market* yaitu

oleh Kepala Toko, dengan memeriksa *Purchase Order* (PO) dengan barang yang di kirim.

Tingkat pengembalian barang dari *mini market* ke Departemen DC ada 2 tahap, yaitu:

1. Barang datang dari Departemen DC ke *mini market*.

Saat barang datang dilakukan pengecekan oleh Kepala Toko dan di bantu MD, pengecekan dilakukan dengan mencocokkan *Purchase Order* (PO) dengan barang yang diterima apabila tidak sesuai maka diadakan pengembalian barang (*retur*).

Pengembalian barang dikarenakan:

- a. Barang cacat karena pengiriman
- b. Jumlah barang tidak sesuai *Purchase Order* (PO)
- c. Salah mengirim barang

Tabel 4.8.

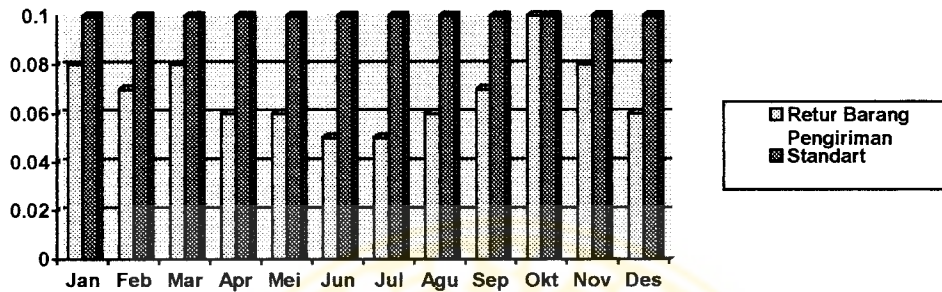
Tingkat Pengembalian (*retur*) Barang Pengiriman
Mini Market "X" Cabang Surabaya tahun 2006
(dalam %)

Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
<i>Retur</i> Barang Pengiriman	0.08	0.07	0.08	0.06	0.06	0.05	0.05	0.06	0.07	0.1	0.08	0.06
Standart	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1

Sumber : internal perusahaan yang telah di olah

Grafik 4.4.

Tingkat Pengembalian (*retur*) Barang Pengiriman
Mini Market "X" Cabang Surabaya tahun 2006
 (dalam %)



Sumber: diolah dari tabel 4.8.

Hasil dari tingkat *retur* barang pengiriman di peroleh dari perhitungan:

$$\frac{\text{Jumlah barang yang dikembalikan}}{\text{Jumlah barang yang dikirim DC ke } \textit{mini market}} \times 100\%$$

Dari tabel 4.8. dapat dilihat persentase jumlah *retur* barang terhadap jumlah barang yang diterima dari departemen DC menunjukkan angka yang relatif kecil, karena departemen DC sebelum mengirim barang ke *mini market* telah melalui proses pengecekan. Pada bulan Oktober tingkat pengembalian barang tertinggi bila di bandingkan dengan bulan-bulan yang lain, tetapi tingkat pengembalian barang tidak melampaui standart yang ditetapkan perusahaan yaitu mencapai 0,1%, dikarenakan pada bulan tersebut bertepatan dengan Hari Raya Idul Fitri dimana permintaan akan barang oleh pelanggan meningkat menyebabkan tingkat *retur* tinggi yang

dikarenakan jumlah barang yang diminta tidak sesuai dengan barang yang dikirim.

2. Barang yang berada di *mini market*.

Barang yang ada setiap hari rabu diperiksa kondisi barangnya, apabila tidak layak jual maka diadakan *retur* barang yang dikarenakan:

- a. Barang telah kadaluwarsa (*expired*)
- b. Rusak di *mini market* (tikus, salah penyimpanan)
- c. Buah yang dicicipi oleh pelanggan

Tabel 4.9.

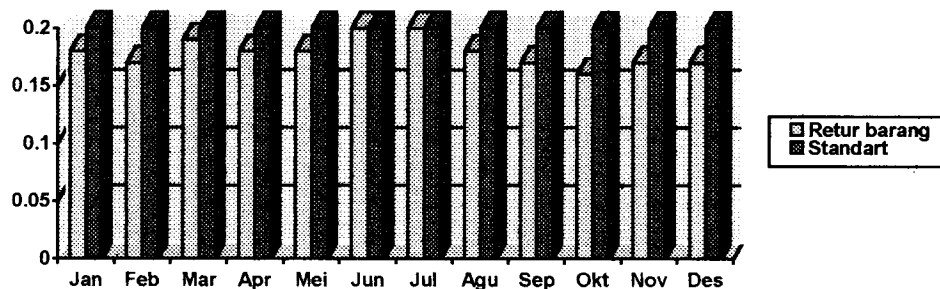
Tingkat Pengembalian (*retur*) Barang
Mini Market "X" Cabang Surabaya tahun 2006
(dalam %)

Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
<i>Retur</i> barang	0.18	0.17	0.19	0.18	0.18	0.2	0.2	0.18	0.17	0.16	0.17	0.17
Standart	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2

Sumber: internal perusahaan yang sudah di olah

Grafik 4.5.

Tingkat Pengembalian (*retur*) Barang
Mini Market "X" Cabang Surabaya tahun 2006
(dalam %)



Sumber: diolah dari Tabel 4.9.

Hasil dari tingkat *retur* barang pengiriman di peroleh dari perhitungan:

$$\frac{\text{Jumlah barang yang dikembalikan}}{\text{Total penjualan toko}} \times 100\%$$

Berdasarkan Tabel 4.9. pada bulan Juni dan Juli retur barang mengalami tingkat tertinggi bila dibandingkan dari bulan-bulan lainnya, tetapi tidak melebihi standart yang ditetapkan perusahaan yaitu mencapai 0,2% dikarenakan pada bulan tersebut bertepatan dengan ajaran tahun baru masuk sekolah yang mengakibatkan permintaan cenderung menurun.

Barang-barang yang dikembalikan adalah barang-barang tidak tahan lama biasanya disebut dengan istilah BCTB, yang terdiri dari Curah, Telur dan Buah yang harus selalu diperiksa agar pelanggan yang membeli produk tersebut tidak kecewa akan kualitas barang tersebut. Untuk meretur kelompok BCTB sebelumnya dilakukan:

1. Dibuat berita acara pemusnahan barang oleh kepala toko.
2. Meminta persetujuan dari koordinator wilayah atas pemusnahan barang.
3. Dilaporkan kepada Manajer Area.

PT "X" selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan dengan cara melakukan pengontrolan terhadap kualitas barang yang mereka jual dengan melakukan *retur* barang sebanyak 2 tahap, diharapkan dari proses tersebut membuat pelanggan tidak kecewa terhadap kualitas barang yang dijual dan tidak ada pengembalian barang setelah transaksi penjualan terjadi.

4.3.2. Kinerja Efisiensi

4.3.2.1. Persediaan

Pada penelitian ini, persediaan yang dimaksudkan adalah barang dagang yang dibeli dan disimpan untuk dijual lagi, karena subjek penelitian adalah perusahaan yang bergerak di bidang *retail*.

Ukuran kinerja non-keuangan yang digunakan untuk mengukur persediaan adalah lamanya persediaan disimpan (*days of inventory*). *Days of inventory* merupakan perputaran barang dari barang datang sampai barang terjual. Nilai *days of inventory* diperoleh dari jumlah persediaan barang dibagi dengan rata-rata penjualan per hari. Datanya dapat di lihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 4.10.

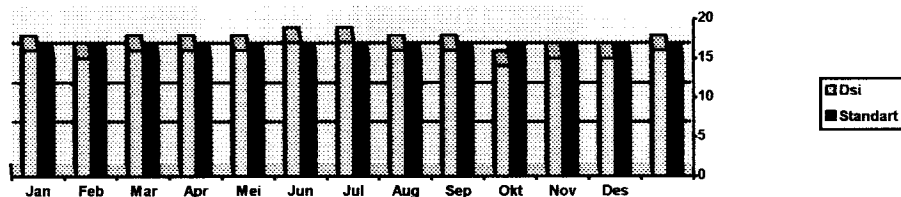
Hasil perhitungan *Days of Inventory*
Mini Market "X" Cabang Surabaya tahun 2006
(dalam hari)

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des	Rata2
Dsi	16	15	16	16	16	17	17	16	16	14	15	15	16
Standart	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Sumber: internal perusahaan

Grafik 4.6.

Hasil perhitungan *Days of Inventory*
Mini Market "X" Cabang Surabaya tahun 2006
(dalam hari)



Sumber: diolah dari tabel 4.10.

Dari hasil tabel 4.10. dapat kita lihat perputaran barang dari barang datang sampai barang terjual. Pada bulan Oktober terlihat perputaran lebih cepat dibandingkan dengan standart yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu 14 hari di karenakan pada saat bulan tersebut ada perayaan Idul Fitri, dan pada saat Hari Natal perputaran juga cenderung lebih cepat dibanding bulan-bulan lain, sedangkan pada bulan Juni dan Juli perputaran cenderung lambat dikarenakan dana pelanggan dialokasikan pada biaya sekolah, rata-rata perbulan dalam setahunnya 16 hari, memang lebih lama dari yang ditargetkan tapi masih dalam batas kewajaran.

4.3.3. Kinerja Waktu

Ketepatan waktu bagi perusahaan *retail* sangat diperlukan, karena pemenuhan kebutuhan di *mini market* sangat mempengaruhi kepuasan dan tingkat kepercayaan pelanggan. PT “X” menggunakan sistem jaringan yang secara otomatis dapat mengontrol keluar masuknya barang yang akan berhubungan dengan pindistribusian barang dari departemen DC ke *mini market*. Adanya sistem jaringan ini, maka PT “X” mampu memenuhi kebutuhan pendistribusian barang ke *mini market* dengan tepat waktu.

PT “X” menerapkan 2 sistem pengiriman yang penerapannya tergantung pada besarnya total penjualan yang berhasil dilakukan oleh *mini market* per hari, yaitu:

1. *One day service*
2. *Non one day service*

Selain itu juga ada pembagian waktu pengiriman atau biasa disebut dengan RIT, yang terbagi menjadi dua, yaitu:

1. RIT 1 terdiri dari 2 waktu, yaitu:
 - a. Pagi, dengan waktu antara pukul 06.00-12.00
 - b. Siang, dengan waktu antara pukul 09.00-12.00
2. RIT 2

Pengiriman barang dengan waktu antara pukul 13.00-20.00

Ketepatan waktu pengiriman dari departemen DC ke *mini market* selama tahun 2006 dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.11.

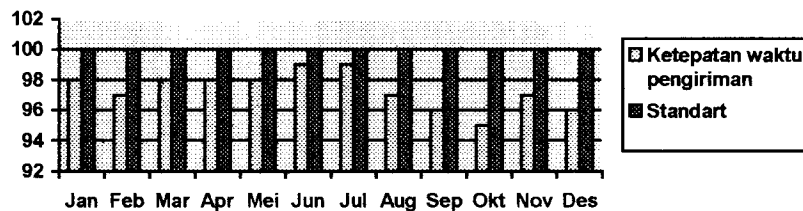
Ketepatan Waktu Pengiriman dari Departemen DC ke *Mini Market "X"* Cabang Surabaya tahun 2006 (dalam %)

Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des
Ketepatan waktu pengiriman	98	97	98	98	98	99	99	97	96	95	97	96
Standart	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sumber: data intern perusahaan yang diolah

Grafik 4.7.

Ketepatan Waktu Pengiriman dari Departemen DC ke *Mini Market "X"* Cabang Surabaya tahun 2006 (dalam %)

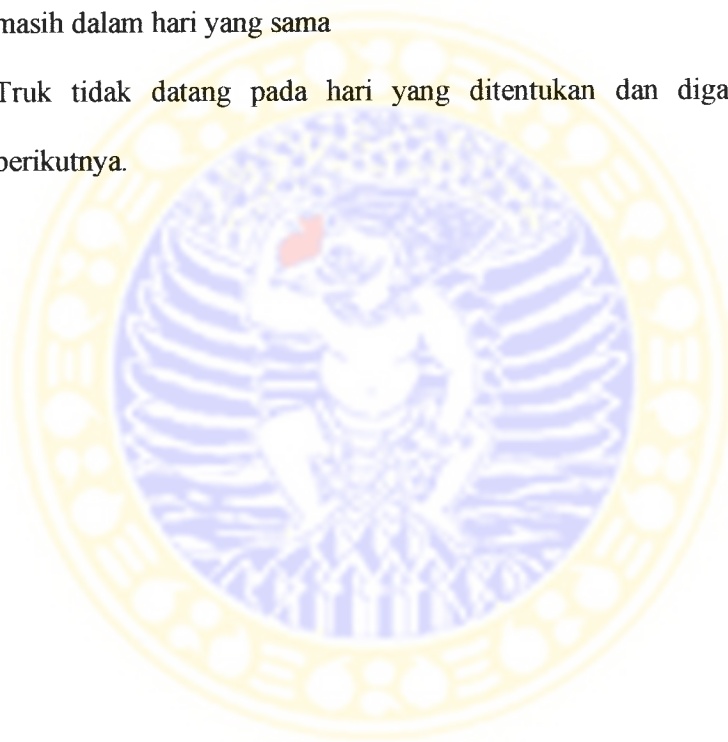


Sumber: diolah dari tabel 4.11.

Dari hasil tabel 4.11 terdapat penurunan ketepatan waktu pada bulan September, Oktober dan Desember dikarenakan permintaan dari setiap *mini market* meningkat dikarenakan bertepatan dengan Hari Raya Idul Fitri dan Hari Natal mengakibatkan adanya keterlambatan pengiriman. Pada bulan Oktober mengalami keterlambatan sebesar 5% dari waktu yang ditentukan.

Keterlambatan pengiriman dinilai dari:

1. Terlambatnya kedatangan truk DC dari waktu yang ditentukan tetapi masih dalam hari yang sama
2. Truk tidak datang pada hari yang ditentukan dan digantikan hari berikutnya.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT “X” mengenai kinerja non-keuangan dapat disimpulkan, bahwa:

1. PT “X” menerapkan kinerja non-keuangan yang digunakan untuk mengetahui kinerja operasional *mini market*, kinerja non keuangan tersebut terdiri dari 3 dimensi, yaitu kualitas, efisiensi, dan waktu.
2. Kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan kualitas terdiri dari:
 - a. Karyawan yang kompeten dibidangnya.

PT “X” dalam menjaga kualitas kerjanya menggunakan karyawan yang berkompeten, yaitu karyawan yang tangkas, mahir, ramah dan informatif serta mempunyai latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatannya, selain itu juga pemberian pelatihan kepada setiap karyawan.

- b. Pelayanan yang diberikan terhadap pelanggan.

PT “X” menerapkan sistem pelayanan secara langsung dan tidak langsung dan ditunjang oleh kegiatan penunjang. Kerjasama team juga sangat berpengaruh agar pelayanan yang diberikan berjalan dengan baik. PT “X” juga selalu melakukan pengontrolan atas sistem pelayanan yang diberikan para pekerja kepada pelanggan secara terus-menerus sehingga mampu menciptakan kemajuan perusahaan dan pelayanan yang berkualitas tinggi.

c. Keanggotaan (*membership*).

PT "X" mengadakan program keanggotaan untuk mengikat para pelanggannya menjadi bagian dari perusahaan, dengan adanya keanggotaan perusahaan dapat mengetahui tingkat pertumbuhan dan kesetiaan pelanggan. Dari hasil penelitian diperoleh hasil penambahan anggota tertinggi pada bulan Oktober yaitu sebesar 51.900 anggota dikarenakan pada bulan tersebut merupakan bulan promosi kartu X dan bertepatan dengan Hari Raya Idul Fitri dan pada tahun 2006 mengalami peningkatan kesetiaan pelanggan mencapai 3,1%.

d. Pemenuhan barang.

Pemenuhan akan kebutuhan adalah yang terpenting pada perusahaan yang bergerak di bidang *retail*. Pengontrolan terhadap barang dagangan yang ada sangat diperlukan yaitu dengan melakukan *stock opname*. Tingkat kekosongan barang tertinggi pada bulan Oktober sebesar 0.1% tetapi masih dalam batas kewajaran karena tidak melampaui standart yang ditetapkan perusahaan.

e. Tingkat pengembalian barang.

Pengembalian barang terdiri dari dua tahap pada saat barang datang dan pada saat barang ada di toko. Tingkat pengembalian pada saat barang datang pada bulan Oktober merupakan tingkat pengembalian tertinggi mencapai 0,1% sedangkan pada bulan Juni dan Juli merupakan tingkat pengembalian tertinggi untuk pengembalian barang yang ada di toko yaitu mencapai 0.2%. Pengembalian barang di sini dimaksudkan untuk tetap

menjaga kualitas barang yang dijual, agar pelanggan tidak kecewa dan tidak adanya pengembalian barang oleh pelanggan setelah transaksi penjualan.

3. Kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan efisiensi berkaitan dengan persediaan barang. Efisiensi dilihat dari cepatnya perputaran barang yang dapat dilihat dari hasil perhitungan *days inventory*. PT "X" mengalami perputaran yang lambat pada bulan Juni dan Juli yaitu 17 hari sedangkan pada bulan Oktober cenderung cepat sebesar 14 hari. Perputaran tersebut lebih dikarenakan kejadian tahunan.
4. Kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan waktu berkaitan dengan ketepatan waktu pengiriman. PT "X" menerapkan 2 sistem pengiriman, yaitu *one day service* dan *no one day service* tergantung dari besarnya *mini market* dapat menjual barang dagangan setiap harinya. Pada bulan Oktober mengalami keterlambatan sebesar 5% dari waktu yang ditentukan.

5.2. Saran

Dari hasil penelitian yang diperoleh, saran-saran yang dapat diberikan antara lain:

1. PT "X" perlu memperbanyak program promosi pada bulan-bulan Juni dan Juli (musim sekolah) agar perputaran barang terjadi lebih cepat dan tidak ada penumpukan persediaan.
2. Pada bulan-bulan hari besar keagamaan lebih ditingkatkan pemasokan barang dagang dan ketepatan waktu pengiriman.

3. PT “X” perlu mengadakan ukuran tingkat kepuasan pelanggan dengan cara memberikan 3 kotak di setiap *mini market* yang nantinya diberikan koin sesuai apa yang dirasakan pelanggan.
4. Sistem pengontrolan dan perbaikan secara terus-menerus diharapkan tetap dilakukan berkaitan dengan pemenuhan barang dagang dengan cara kepala toko segera merivisi PKM sesuai kondisi *mini market* dan melakukan *stock opname* secara rutin.
5. Pemberian hadiah langsung kepada pelanggan karena keterlambatan dalam pelayanan yang dilakukan terutama saat melakukan transaksi di kasir.
6. Pemberian *leaflet* kepada para pelanggan yang diutamakan kepada pemilik kartu agar senantiasa dapat mengetahui barang yang sedang promo, dan para pelanggan lebih merasa diperhatikan.
7. PT “X” perlu mengadakan kegiatan liburan (rekreasi) bersama secara bergilir untuk mempererat tali persaudaraan dan menghilangkan rasa jenuh akibat rutinitas yang padat, karena kerjasama team merupakan hal yang terpenting dalam mengoperasionalkan *mini market*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Eleventh Edition. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Bodnar, George H. and William S. Hopwood. 2000. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Keenam. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Carter, William K. and Milton F. Usry. 2004. *Akuntansi Biaya*. Edisi Ketigabelas. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen. 2004. *Management Accounting*. Edisi Ketujuh. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Hilton, Ronald W. 2002. *Managerial Accounting Creating Value in a Dynamic Business Environment*. Fifth Edition. Mc. Graw Hill.
- , Michael W. Maher and Frank H. Selto. 2006. *Cost Management Strategies for Business Decisions*. Third Edition. Prentice Hall.
- Hornigren, Charles T., Gary L. Sundem and William O. Stratton. 2005. *Introduction to Management Accounting*. Thirteenth Edition. Prentice Hall.
- , George Foster, and Sriat M. Datar. 2000. *Cost Accounting a Managerial Emphasis*. Tenth edition. Prentice-Hall International, Inc.
- IAI, 1 Oktober 2004. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munawir, 2004. *Analisa Laporan Keuangan*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Render, Barry and Jay Heizer. 2000. *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Yin, Robert K. 2004. *Studi Kasus Desain dan Metode*. Terjemahan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zairi, Mohamed dan Paul Leonard. 1994. *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. London: Chapman and Hall.