

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengukuran Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh organisasi di dalam perusahaan baik yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan mampu menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai ukuran yang telah disepakati.

Mohamad Mahsun (2013: 25) mengatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program yang dibuat dalam sebuah kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu organisasi.

Sedangkan menurut Moeheriono (2009: 60), menyatakan bahwa Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

2.1.2. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.

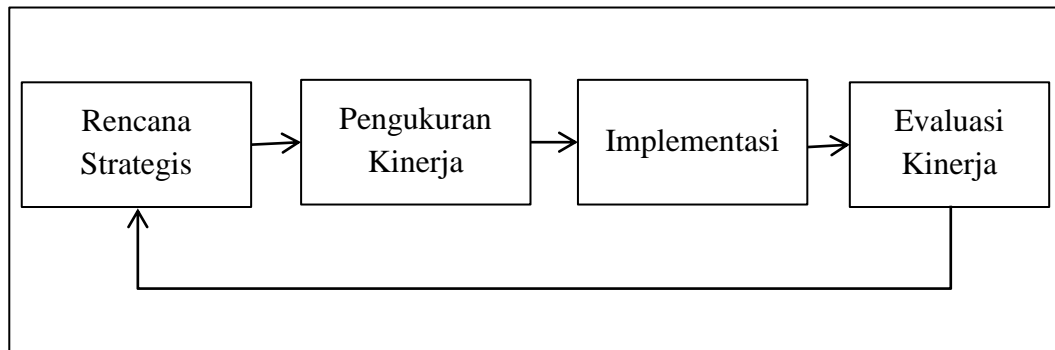
Hasil dari pengukuran kinerja tersebut kemudian digunakan sebagai informasi mengenai prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Mardiasmo (2003: 9), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Sedangkan menurut Stout dalam Ihyaul Ulum (2012: 20), menyatakan bahwa pengukuran merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian visi dan misi organisasi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja yang secara ringkas dapat disimpulkan sebagai kegiatan pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi (Moeheriono, 2009: 93).

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran strategik, standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2007).

Menurut Rebertson dalam Mohamad Mahsun (2013: 25), pengukuran kinerja (*Performance measurement*) 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 (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh

pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.



Gambar 2. 1 Skema Pengukuran Kinerja (Sumber: BPKP, 2000)

2.1.3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui apakah tujuan dari suatu organisasi telah tercapai, selain itu untuk memastikan apakah strategi yang ditetapkan sudah berjalan dengan baik.

Mohamad Mahsun (2013: 33), mengatakan bahwa manfaat pengukuran kinerja baik internal maupun eksternal organisasi sektor publik yaitu:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dalam hal ini yaitu karyawan terhadap ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja berupa strategi perusahaan yang telah disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja kemudian membandingkan dengan rencana untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah dicapai sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.

5. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Sedangkan menurut Ihyaul Ulum (2012: 21), menyatakan bahwa manfaat pengukuran kinerja antara lain :

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 dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2.1.4. Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting bagi proses pengendalian manajemen bagi sektor publik. Menurut Ihyaul Ulum (2012: 21), secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja adalah :

1. Untuk mengomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Menurut Mahmudi (2017) terdapat enam tujuan dalam pengukuran kinerja sektor publik, yaitu :

1. Untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
3. Memperbaiki kinerja pada periode berikutnya.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan *reward* dan *punishment*.
5. Memotivasi pegawai.
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Menurut Sudarsono, menjelaskan bahwa evaluasi bertujuan untuk mengetahui :

1. Ketercapaian program bila dibandingkan dengan program yang telah ditentukan.
2. Pengaruh variatif variabel-variabel kunci dari program yang telah dievaluasi
3. Peranan program bila dibandingkan dengan variabel eksternal.

2.2. Key Performance Indicator (KPI)

2.2.1. Pengertian Key Performance Indicator (KPI)

Setiap penetapan strategi, pada suatu pekerjaan atau proses bisnis/organisasi selalu memiliki ukuran keberhasilan. Tanpa ukuran keberhasilan, sulit mengevaluasi sejauh mana organisasi atau seseorang dalam suatu proses bisnis dapat dikatakan efektif. Penetapan indikator keberhasilan strategi bisnis, pekerjaan atau proses bisnis senyatanya merupakan kebutuhan pengusaha maupun karyawan. Pengukuran produktivitas proses bisnis merupakan jawaban atas keinginan pemegang saham yang selalu menginginkan *feedback* kesehatan (sehat atau sakit) bisnisnya. Oleh karena itu, adanya Indikator Kinerja Utama merupakan jawaban atas hasrat karyawan yang selalu menginginkan ukuran yang lebih objektif dalam penilaian hasil pekerjaannya.

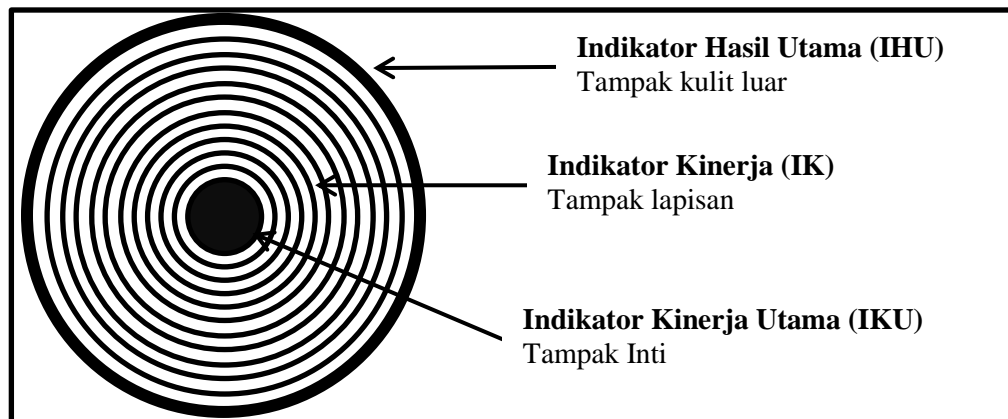
Pada umumnya perumusan KPI mulai diset dari level organisasi di bagian atas, yang kemudian dijabarkan terus sampai ke level bawah struktur organisasi tersebut. Hal ini akan memperjelas dan memudahkan organisasi

untuk melihat siapa atau bagian mana dalam organisasi yang kinerjanya baik atau buruk serta menunjang sasaran organisasi serta siapa atau bagian mana yang tidak ”*performed*” atau kinerjanya kurang baik. Penilaian kinerja orang per orang dalam organisasi pada umumnya mulai dari atas ke bawah. Biasanya atasan menilai bawahannya dan seterusnya, namun pada organisasi yang sudah dewasa, penilaian bisa bersifat *horizontal* (penilaian oleh rekan selevel), ataupun bisa ”*bottom up*” (bawahan menilai atasannya). Dalam hal ini akan dijelaskan semua metode yang digunakan, berikut nilai positif dan negatif dari masing-masing metode tersebut.

Masih terdapat banyak perusahaan mencampuradukkan penggunaan tipe ukuran antara Indikator Hasil Utama (*Key Result Indicator - KRI*), Indikator Kinerja (*Performance Indicators - PI*) dan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators - KPI*). Ketiga indikator tersebut sebenarnya mempunyai arti dan makna yang berbeda, tetapi ketiganya tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Menurut David Parmenter. ”ilustrasi sebuah” bawang merah dapat dijadikan sebagai contoh mengenai ketiganya.

Jika dilihat dari luar, secara fisik bawang merah akan tampak kulit luar yang menggambarkan kondisi keseluruhan bawang tersebut, sudah tua atau muda. Dapat dilihat apakah warnanya masih hijau, kuning, atau sudah merah terkena matahari atau memang benar-benar sudah tua, atau bahkan pucat karena kurang nutrisi. Ternyata apabila sudah dikupas, maka akan terlihat banyak informasi dari lapisan-lapisannya. Lapisan-lapisan itu

merupakan indikator kinerja yang beragam, dan bagian intinya merupakan IKU. Pada Gambar 2.2 dibawah ini dapat dilihat perbedaan dari Indikator Hasil Utama (IHU), Indikator Kinerja (IK) dan Indikator Kinerja Utama (IKU).



Gambar 2. 2 Perbedaan antara IHU, IK dan IKU (Sumber: Moehariono, 2012)

Dari ketiga perbedaan potongan tersebut, untuk menjawab pertanyaan apa dan mengapa dapat terjadi demikian, maka masing-masing dapat dianalogikan bahwa :

1. Indikator Hasil Utama-IHU (*Key Result Indicator* atau KRI) adalah menggambarkan bagian hasil pekerjaan selama ini, apakah sudah maksimal atau belum dan keberhasilan yang bagaimanakah yang sudah dicapai, KRI ini dapat dilihat dalam berbagai bentuk perspektif.
2. Indikator Kinerja-IK (*Performance Indicators* atau PI) adalah menjelaskan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan atas keberhasilan tersebut.
3. Indikator Kinerja Utama-IKU (*Key Performance Indicators* atau KPI) adalah menjelaskan apa yang harus dilakukan agar pencapaian kinerja

tersebut dapat berlangsung secara berkesinambungan dramatis dan spektakuler.

2.2.2. Prinsip Pengukuran Kinerja

“Kinerja” (*performance*) adalah hasil yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam suatu periode tertentu, sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Adapun Sistem Manajemen Kinerja merupakan sistem yang menerapkan konsep manajemen untuk mengelola seluruh sumber daya, kesisteman, dan karyawan perusahaan untuk memastikan tujuan perusahaan tertuang dalam visi, misi, dan rencana strategi organisasi tercapai dengan efektif dan efisien Sistem Manajemen Kinerja berlangsung dalam sebuah siklus berkesinambungan seperti yang tergambar pada Gambar 2.3.



Gambar 2. 3 Siklus Sistem Manajemen Kinerja (Sumber: Arini T. Soemohadiwidjojo, 2017)

Langkah-langkah yang dilakukan dalam siklus Sistem Manajemen Kinerja Organisasi sebagai berikut.

1. Tetapkan rencana strategis perusahaan, meliputi visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis perusahaan.
2. Rencana strategis jangka panjang kemudian dijabarkan dalam sasaran perusahaan dan dituangkan dalam Kontrak Manajemen.
3. Pengukuran dan *monitoring* kinerja organisasi dilakukan dalam proses eksekusi.
4. Secara berkala (bulanan, triwulanan, semesteran) dilakukan peninjauan kinerja organisasi, untuk kemudian dilakukan upaya-upaya perbaikan dan peningkatan kinerja.
5. Hasil kinerja organisasi dijadikan referensi pemberian penghargaan dan konsekuensi.

Pengukuran kinerja organisasi adalah alat manajemen yang digunakan untuk menilai kemajuan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, sekaligus sebagai referensi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengumpulkan menganalisis, dan melaporkan berbagai informasi yang berhubungan dengan tingkat kinerja perusahaan.

Dalam sistem pengukuran kinerja, terdapat beberapa elemen kunci sebagai berikut.

1. Perencanaan dan penetapan tujuan.
2. Pengembangan indikator yang relevan dengan tujuan.

3. Pelaporan hasil kinerja secara formal.
4. Penggunaan informasi.

Jika hasil pengukuran kinerja menunjukkan organisasi masih di bawah sasaran yang diinginkan, perusahaan sebaiknya melakukan tindakan koreksi.

2.2.3. Indikator Kinerja dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Agar pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat, perusahaan perlu menetapkan Indikator Kinerja yang relevan dengan visi-misi-rencana strategis perusahaan. Dalam menentukan Indikator Kinerja, sebaiknya menggunakan ukuran-ukuran yang dapat dengan mudah dicari datanya, untuk diolah dan dianalisis secara wajar. Indikator Kinerja dapat dikategorikan menjadi dua kategori, yaitu:

1. Indikator Kinerja bersifat strategis.
2. Indikator Kinerja untuk aktivitas rutin (tidak bersifat strategis).

Adapun *Key Performance Indicator* (KPI) adalah serangkaian Indikator Kinerja penting yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis perusahaan sudah berhasil dicapai. Sebuah KPI ditetapkan dengan cara-cara berikut:

1. Berdasarkan tujuan strategis perusahaan, rencana kerja, dan sasaran yang sudah ditetapkan dalam Kontrak Manajemen, identifikasikan seluruh data atau informasi yang relevan dengan keberhasilan pelaksanaan rencana strategis perusahaan.
2. Lakukan pembobotan KPI untuk menentukan prioritas KPI terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

3. Tetapkan sasaran/target KPI yang ingin dicapai, dengan memerhatikan sasaran yang telah dituangkan dalam Kontrak Manajemen.
4. Tetapkan kerangka waktu berlakunya KPI tersebut (biasanya KPI berlaku selama satu tahun).
5. Proses pengukuran dan pelaporan kinerja dilakukan secara berkala (bisa secara bulanan, triwulan, atau semesteran).

Dalam menetapkan sebuah Indikator Kinerja sebagai KPI, Indikator Kinerja tersebut harus memenuhi kriteria SMART-C sebagai berikut.

1. *Specific* (spesifik) : indikator kinerja harus dapat didefinisikan secara spesifik.
2. *Measurable* (terukur) : indikator kinerja harus dapat diukur.
3. *Achievable/Attainable* (realistis/dapat dicapai) : sasaran/target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.
4. *Relevant* (relevan) : indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis organisasi/departemen terkait.
5. *Time-Bound* (batasan waktu) : pencapaian sasaran/target indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.
6. *Challenging* (menantang) : sasaran/target indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan kinerja organisasi.

Contoh menerapkan kriteria SMART-C untuk penetapan KPI dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Contoh Penetapan KPI Sesuai Kriteria SMART-C

Key Performance Indicator : Pendapatan Perusahaan	
Kriteria	Penjelasan
<i>Specific</i>	Pendapatan perusahaan diperoleh dari penjualan bahan kimia amonium sulfat ke pabrik makanan
<i>Measurable</i>	Target pendapatan pada 2017 sebesar Rp.55.000.000.000,00
<i>Achievable</i>	Amonium sulfat dijual melalui agen dengan jumlah pelanggan eksisting sebanyak 30 pabrik makanan yang tersebar di wilayah Jabodetabek
<i>Relevant</i>	Target ini berlaku untuk Divisi Sales
<i>Time-Bound</i>	Target ini berlaku pada 2017
<i>Challenging</i>	Target ini dibuat berdasarkan pencapaian pada 2016 sebesar Rp50.000.000.000,00 dan dinaikkan sebesar 10% menjadi Rp55.000.000.000,00

Mengingat penetapan KPI sangat unik bagi setiap organisasi/divisi/individu, tidak ada aturan baku yang menetapkan jumlah KPI yang sebaiknya diterapkan. Jumlah KPI rata-rata yang ditetapkan pada organisasi/divisi/individu minimum sebaiknya antara 4 (empat) hingga maksimum 10 (sepuluh) indikator kinerja.

Apabila KPI dibuat untuk beberapa level dalam struktur organisasi, KPI pada level-level yang berbeda tersebut harus saling selaras, terintegrasi, serta ditetapkan secara bersama-sama sebagai sebuah komitmen antara manajemen dan karyawan. Di akhir masa berlaku KPI, sangat disarankan untuk melakukan evaluasi, pengesahan hasil pencapaian serta dilakukan proses *feedback* untuk indikator kinerja dan pencapaiannya.

2.2.4. Pembobotan dan Penetapan Sasaran KPI

Dalam menentukan bobot masing-masing KPI, caranya adalah menentukan apakah KPI tersebut sesuai dengan salah satu kriteria seperti yang tercantum pada Tabel 2.2. Total jumlah bobot seluruh KPI harus sama dengan 100%.

Tabel 2. 2 Kriteria Pembobotan KPI

Level Prioritas	Kriteria	Alokasi Bobot
Penting	Indikator penting, tetapi bukan <i>main value driver</i> untuk operasional organisasi atau proses pendukung	5-10%
Sangat Penting	Indikator sangat penting, dan merupakan <i>main value driver</i> untuk operasional organisasi atau proses pendukung	10-15%
Kritikal	Indikator sangat penting dan kritikal dalam pencapaian tujuan operasi organisasi atau proses pendukung	>15%

Setelah KPI ditentukan, langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran untuk masing-masing KPI. Sasaran pencapaian KPI umumnya diberikan secara kuantitatif, agar mudah untuk diukur dan dibandingkan.

Referensi yang dapat digunakan dalam penetapan target KPI sebagai berikut :

1. Target yang sudah ditetapkan dalam rencana strategis atau rencana kerja tahunan organisasi.
2. Peningkatan dari realisasi pencapaian tahun sebelumnya.
3. *Input* dari manajemen atau pemegang saham.

4. Menggunakan pembandingan dari kompetitor, hasil studi banding, atau *best practice*.

Dalam menentukan sasaran, perlu diperhatikan juga polaritas dari KPI sebagai berikut :

1. KPI dengan polaritas positif, yaitu KPI yang pencapaiannya semakin baik jika realisasinya semakin besar.
2. KPI dengan polaritas negatif, yaitu KPI yang pencapaiannya semakin baik jika realisasinya semakin kecil.

KPI yang telah ditetapkan indikator dan targetnya kemudian dituangkan dalam Kontrak Manajemen. Dokumen ini berisi janji manajemen puncak perusahaan untuk memenuhi target-target KPI yang telah ditetapkan oleh pemegang saham perusahaan dalam periode tertentu. Kontrak Manajemen diformalkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan ditandatangani oleh Dewan Direksi sebagai manajemen puncak perusahaan serta Dewan Komisaris sebagai perwakilan pemegang saham. Kontrak Manajemen diperbarui setiap tahunnya untuk disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan perusahaan.

2.2.5. Petunjuk Teknis KPI

Petunjuk Teknis adalah penjabaran teknis indikator yang telah ditetapkan sebagai KPI yang digunakan sebagai acuan dalam pengumpulan data dan penilaian KPI tersebut. Dalam penjabaran tersebut biasanya termuat hal-hal berikut :

1. Definisi KPI
2. Formula perhitungan kinerja dan satuan yang digunakan
3. Rasional penentuan sasaran
4. Polaritas
5. Sasaran KPI
6. Frekuensi pemantauan dan pelaporan kinerja
7. Sumber data kinerja
8. Penanggung jawab KPI atau Pemilik KPI
9. Keterangan lainnya, seperti asumsi-asumsi yang digunakan dalam menghitung pencapaian kinerja.

Contoh dari Petunjuk Teknis dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2. 3 Contoh Petunjuk Teknis KPI

<i>Key Performance Indicator :</i> Biaya Operasional	
Definisi	Biaya yang dikeluarkan pada tahun buku periode berjalan
Formula perhitungan kinerja	Biaya Operasional = Biaya pengurusan perizinan + Biaya pengelolaan aset perusahaan + Biaya pengelolaan kendaraan dinas
Satuan digunakan	Rupiah
Rasional penentuan target	Realisasi tahun lalu + 10%
Polaritas	Negatif (semakin rendah semakin baik)
Sasaran	Sebagai tolok ukur pelaksanaan program kerja dan efisiensi biaya
Frekuensi pemantauan dan	Triwulan

pelaporan kinerja	
Sumber data kinerja	Laporan Keuangan bulanan
Penanggung jawab KPI	Fungsi <i>General Affair</i>
Keterangan lainnya	

2.2.6. *Cascading Key Performance Indicator*

Setelah dilakukan penetapan KPI perusahaan dan sasaran untuk masing-masing indikator, manajemen puncak perusahaan melakukan *cascading* KPI ke seluruh bagian perusahaan. *Cascading* merupakan cara formal untuk menyelaraskan KPI perusahaan menjadi KPI divisi sesuai dengan lingkup tugas masing-masing divisi. Dengan melakukan *cascading* KPI ke seluruh bagian perusahaan, akan terlihat hubungan antara strategi yang ditetapkan manajemen puncak dan kegiatan operasional perusahaan.

Proses *cascading* KPI secara vertikal dilakukan berjenjang dari level organisasi ke level divisi, dan seterusnya. Jika diinginkan, penyelarasan dapat dilakukan hingga level KPI individu, dengan menyesuaikan pada Uraian Jabatan (*job description*) masing-masing individu.

Manfaat yang diperoleh manajemen perusahaan dengan melakukan *cascading* KPI ke seluruh bagian perusahaan sebagai berikut.

1. Memastikan seluruh bagian perusahaan mengerti tujuan bisnis jangka panjang dan strategi untuk mencapainya.
2. Memastikan pencapaian kinerja manajemen perusahaan didukung oleh pencapaian kinerja level di bawahnya, baik divisi maupun individu

serta menciptakan hubungan yang selaras antara karyawan, atasan, hingga manajemen puncak.

3. Menciptakan hubungan yang selaras dan sinergis antardivisi dan karyawan pada level yang setara.
4. Membangun komunikasi kinerja yang terstruktur, sistematis, dan sinergis dalam rangka mencapai visi dan misi berbasis strategis.

Cascading KPI dapat dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. *Identical*

Cascading secara *identical* dengan definisi, ukuran, dan sasaran KPI unit kerja yang identik dengan KPI level di atasnya. Namun, dalam penyalarsan secara horizontal masing-masing unit kerja diberikan nilai target.

2. *Contributory*

Cascading secara *contributory* dicirikan dengan definisi, ukuran, dan sasaran KPI pada level yang lebih rendah memberikan kontribusi pada KPI level di atasnya. Cara ini cocok untuk diterapkan pada divisi dengan struktur berbasis proses. *Cascading* secara *contributory* juga merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk penyalarsan horizontal KPI antar-unit kerja yang berbeda.

3. *Shared*

Cascading secara *shared* dicirikan dengan ukuran dan sasaran KPI yang sama antara level yang lebih rendah dengan level di atasnya. Cara

ini cocok untuk diterapkan pada kelompok kerja yang memiliki tanggung jawab dan lingkup kerja yang sama.

4. *Support*

Terkadang terdapat KPI Perusahaan yang pencapaiannya harus didukung oleh beberapa divisi terkait. Namun, karena sifat dari KPI tersebut, divisi terkait harus mengembangkan KPI yang tidak sama persis dengan KPI Perusahaan. Dengan cara *cascading* seperti ini, ada kemungkinan KPI level divisi yang menjadi hasil *cascade* memiliki deskripsi, ukuran, dan sasaran yang tidak terkait langsung dengan KPI organisasi, tetapi KPI divisi tersebut tetap mencerminkan kinerja utama divisi terkait. Inilah cara *cascading* KPI yang dikategorikan sebagai *support*.

2.2.7. Pemantauan dan Pelaporan Pencapaian KPI

Pemantauan dan evaluasi pencapaian KPI organisasi merupakan metode dan proses penilaian hasil pencapaian organisasi sesuai dengan target KPI organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil evaluasi pencapaian KPI organisasi akan menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi sehingga manajemen organisasi dapat memutuskan untuk mengambil tindakan yang dianggap perlu apabila terjadi kelambatan atau penyimpangan dalam pencapaian sasaran dan tujuan.

Tujuan dari evaluasi pencapaian KPI organisasi sebagai berikut :

1. Menjamin pencapaian sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Mengidentifikasi berbagai kelemahan yang ada di organisasi.
3. Menentukan tindakan pencegahan atau tindakan koreksi terhadap proses bisnis organisasi untuk menghindari kesalahan yang lebih besar yang dapat merugikan organisasi, baik dari segi waktu maupun biaya.
4. Mengetahui apakah beban kerja terhadap divisi dan karyawan dalam organisasi telah sesuai atau tidak.
5. Mendekatkan pihak manajemen dengan karyawan perusahaan.

Pemantauan pencapaian KPI organisasi dilakukan secara periodik :

1. Bulanan : setiap satu bulan sekali
2. Triwulanan : setiap tiga bulan sekali
3. Semesteran : setiap enam bulan sekali
4. Tahunan : akhir periode KPI

Pemantauan pencapaian KPI ini dapat berbeda-beda untuk masing-masing KPI, sesuai dengan kebutuhan. Data dan informasi pencapaian KPI organisasi dapat diperoleh dari sumber-sumber sebagai berikut :

1. Laporan kinerja bulanan
2. Laporan kinerja tahunan
3. Laporan keuangan
4. Survei kepuasan pelanggan
5. Survei kepuasan karyawan
6. Hasil audit/*assessment* badan independen (misalnya skor MBNQA, skor CGPI, skor *Risk Maturity Index*, Opini Audit Laporan Keuangan).

Pencapaian kinerja organisasi diukur dengan persentase pencapaian terhadap target. Persentase pencapaian untuk masing-masing KPI kemudian dikalikan dengan bobot masing-masing KPI yang sudah ditentukan sebelumnya, kemudian dijumlahkan untuk seluruh KPI menghasilkan total pencapaian kinerja organisasi.

Untuk memudahkan manajemen dalam memantau dan menandai status pencapaian masing-masing KPI, salah satu cara yang banyak digunakan adalah dengan *Traffic Light System* sebagai berikut :

1. Status hijau: pencapaian KPI 100% dari target atau melebihi dari 100%
2. Status kuning : pencapaian KPI 95-100% dari target
3. Status merah : pencapaian KPI di bawah 95% dari target

Hasil pencapaian kinerja kemudian ditampilkan dalam bentuk tabel yang memuat data jenis KPI, frekuensi pemantauan, bobot masing-masing KPI, satuan yang digunakan, target, pencapaian pada masing-masing triwulan, pencapaian terkini (*year-to-date*), serta skor atau status pencapaian terhadap target.

Tabel 2. 4 Contoh Tabel Pemantauan Pencapaian KPI

No	KPI	Monitoring	Bobot	Satuan	Target	Target	Realisasi	Skor & Status Pencapaian	Skor Total
						per Triwulan TW IV	TW IV		
A. Aspek Keuangan									
1	Pendapatan	Triwulanan	15%	Juta IDR	125.000	125.000	126.205	101%	15%
2	Laba bersih	Triwulanan	15%	Juta IDR	10.500	10.500	9.700	93%	14%
B. Aspek Pelanggan									
3	Kepuasan Pelanggan	Semesteran	10%	Skala Likert	3,75	3,75	3,8	101%	10%
4	Komplain Pelanggan Tertagani	Triwulanan	10%	%	95	95	94	99%	10%
C. Aspek Proses Bisnis Intrnal									
5	<i>Cycle Time</i>	Triwulanan	10%	Hari	4	4	3,5	114%	11%
6	<i>Inventory Accuracy</i>	Triwulanan	10%	%	95	95	93,0	98%	10%
7	<i>Number of Accident</i>	Triwulanan	15%	Jumlah kejadian	0	0	0	100%	15%
8	<i>Turn-Over Karyawan</i>	Triwulanan	5%	%	15	15	12	125%	6%
D. Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan									
9	<i>Learning Days</i>	Tahunan	5%	Man-days	3	3	3,5	117%	6%
10	Penyelesaian Temuan Audit	Tahunan	5%	%	100	100	98	98%	5%
Total Pencapaian KPI									102%

2.3. *Balanced Scorecard*

2.3.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Sejarah *Balanced Scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P. Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi keuangan dan non-keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Menurut Kaplan dan Norton (1996: 71), *Balanced 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 pemacu kinerja keuangan di masa depan”.

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1970) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai:

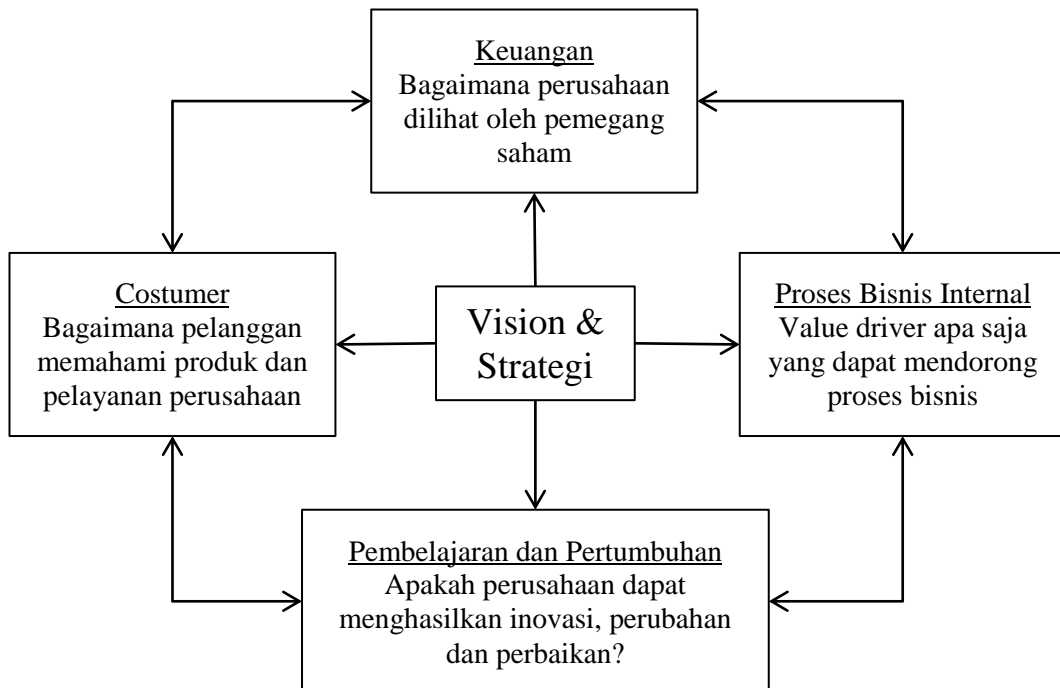
“Ukuran dan sistem manajemen yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan”.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced 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.

Balanced Scorecard merupakan seperangkat alat untuk memotivasi karyawan untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan organisasi baik tujuan utama (*primary objectives*) maupun non tujuan utama (*secondary objectives*).

Balanced Scorecard terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.3 berikut:



Gambar 2. 4 Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard
(Sumber: Freddy Rangkuti, 2017)

2.3.2. Perspektif BSC

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif yang dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan untuk melihat pandangan pemegang saham tentang kinerja keuangan perusahaan, perspektif pelanggan untuk melihat bagaimana pandangan pelanggan tentang pelayanan yang diberikan perusahaan, perspektif bisnis internal mengungkapkan tentang apa yang harus diunggulkan dan bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan, sedangkan untuk perspektif yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memungkinkan karyawan dan manajemen dapat belajar mengembangkan teknologi, sistem dan prosedur yang digunakan.

Hadari Nawawi (2006: 219). Mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan berkaitan dengan kinerja keuangan organisasi di dalam perusahaan. Kinerja keuangan sangat penting dalam operasional bisnis lingkungan sebuah organisasi di dalam perusahaan, terutama yang menyangkut laba yang merupakan satu-satunya unsur yang dapat digunakan dalam mendukung perwujudan tujuan strategik untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi di dalam perusahaan sekarang dan di masa mendatang. Dengan kata lain tolok ukur kinerja keuangan bermaksud untuk mengetahui apakah strategi bisnis dan implementasinya sesuai dengan tujuan untuk meraih laba yang ditargetkan.

2. Perspektif Konsumen

Menurut Nils-Goran dalam Hadari Nawawi (2006: 221) dalam perspektif konsumen yang harus mendapat perhatian dari perspektif ini yaitu:

- a. Kepuasan Pelanggan (*Customer satisfaction*)

Tolok ukur kepuasan pelanggan ditentukan oleh kemampuan perusahaan/organisasi dalam memenuhi harapan atau menyenangkan pelanggan, agar konsumen merasa puas terhadap produk dan pelayanan dari perusahaan.

b. Retensi Pelanggan (*Customer retention*)

Tolok ukur retensi pelanggan usaha organisasi di dalam perusahaan untuk mempertahankan pelanggannya sebagai konsumen tetap, dengan memiliki *brand loyalty* yang tinggi terhadap produk yang dipasarkan perusahaan.

c. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Tolok ukur pangsa pasar adalah usaha organisasi di dalam perusahaan untuk proporsi pasar yang telah dimasuki atau dikuasai dari total pasar tertentu yang menjadi wilayah pemasaran suatu produk yang dihasilkan oleh sebuah organisasi di dalam perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolok ukur Perspektif Proses Bisnis Internal untuk mengetahui kegiatan dalam proses produksi sebagai usaha yang bersifat internal agar dapat memberikan nilai sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen/pelanggan serta pemilik organisasi di dalam perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolok ukur dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk mengetahui tiga aspek sebagai berikut:

- a. Kapabilitas karyawan (SDM) dalam bekerja.
- b. Kapabilitas sistem informasi/SIM (*Information System Capabilities*).

- c. Sikap karyawan/SDM dalam bekerja (motivasi, pemberdayaan, kepuasan kerja, disiplin kerja, pelatihan, pengembangan karier, kinerja karyawan, kualitas kehidupan kerja).

Menurut Mohamad Mahsun (2013: 160), Pendekatan untuk mengukur kinerja berdasarkan aspek keuangan dan non-keuangan dalam *Balanced Scorecard* dibagi empat perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan ini melihat dari sudut pandang profitabilitas ketercapaian target keuangan, sehingga didasarkan atas Pertumbuhan pendapatan, ROI Perusahaan dan *cash flow* perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berkaitan dengan kepuasan pelanggan yaitu berkaitan dengan tingkat pemenuhan keinginan atau harapan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan. Retensi pelanggan yang berkaitan dengan kemampuan dalam mempertahankan pelanggannya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengidentifikasi faktor kritis dalam proses bisnis internal organisasi dengan fokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan.

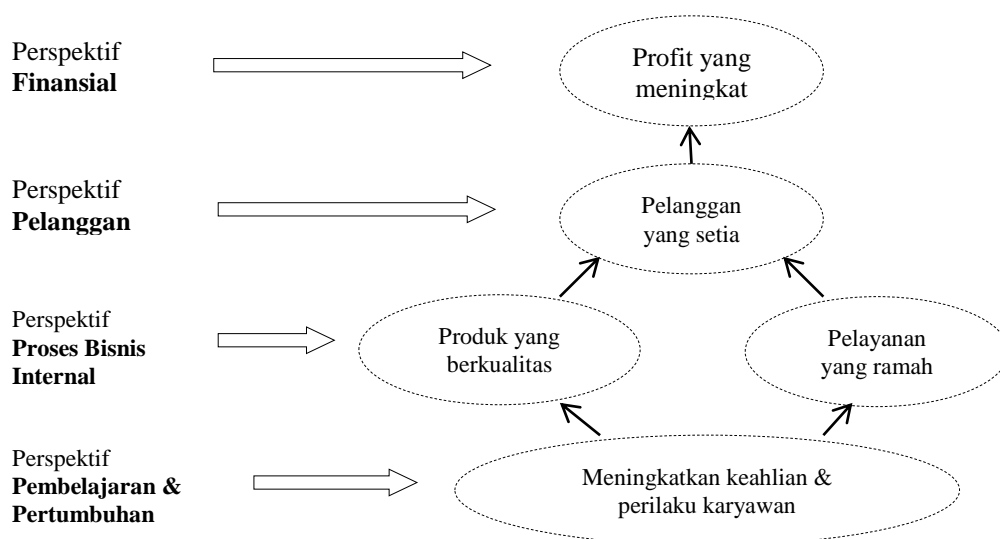
4. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran

Perspektif ini mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui untuk meningkatkan karyawan.

Menurut Sony Yuwono, dkk dalam Irham Fahmi (2010: 211), menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* memberikan sebuah kerangka untuk memandangi strategi yang digunakan untuk mencapai nilai dari empat perspektif:

1. *Financial* berkaitan dengan strategi pertumbuhan, profitabilitas, risiko yang dipandang dari sisi pemegang saham.
2. *Customer* berkaitan dengan strategi dalam menciptakan nilai dan diferensiasi dari perspektif pelanggan.
3. *Internal Business Process* berkaitan dengan prioritas strategi atas berbagai proses bisnis untuk menciptakan kepuasan pelanggan dan pemegang saham.
4. *Learning and Growth* berkaitan dengan prioritas untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perubahan, inovasi, dan pertumbuhan secara organisasi.

Peta strategi pada empat perspektif dapat dilihat pada Gambar 2.4 berikut.



Gambar 2. 5 Peta Strategi Empat Perspektif (Sumber: Moehariono, 2012)

2.3.3. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Rudiantoro (2013: 246), penerapan *Balanced Scorecard* menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan Visi dan strategi

Proses ini dimulai dengan tim manajemen puncak secara bersama-sama menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategi yang spesifik.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan serta ukuran strategis

Tujuan dan ukuran strategi *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan buletin, video dan bahkan secara elektronik melalui jaringan telepon. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada karyawan mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil.

3. Merencanakan, menetapkan strategi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi

Balanced Scorecard dapat memberikan dampak besar jika dimanfaatkan untuk mendorong perubahan perusahaan. *Balanced Scorecard* mengharuskan para eksekutif senior untuk menentukan sasaran bagi berbagai strategi untuk berbagai ukuran *Balanced Scorecard*. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan kinerja unit bisnis.

4. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran strategi

Proses manajemen yang terakhir menyertakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka pembelajaran strategi. Proses ini merupakan proses yang paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen.

2.4. Manajemen Logistik Rumah Sakit

Dalam konsep baru, masalah logistik dipandang sebagai Christopher menyatakan bahwa :

Logistics is the process of strategically managing the procurement, movement, and storage of materials, part and finished inventory (and the related information flows) through the organization and its marketing channels in such a way that current and future profitability are maximized through the cost-effective fulfillment of orders (Christopher, 2005).

Logistik adalah proses dari pengelolaan secara strategis dalam usaha pengadaan, pergerakan dan penyimpanan material, *part*, dan persediaan akhir (dan aliran informasi yang berhubungan), melalui organisasi dan jalur pemasarannya dalam beberapa cara untuk mendapatkan keuntungan tertentu di masa depan yang maksimal melalui efektivitas biaya dari pemenuhan pemesanan.

Definisi yang lebih mendalam dan komprehensif mengenai logistik diberikan oleh *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP). CSCMP adalah sebuah organisasi profesi non profit yang

beranggotakan individu-individu yang memiliki ketertarikan dan tanggung jawab yang berhubungan dengan manajemen logistik dan *supply chain management*. Organisasi ini awalnya bernama *Council of Logistic Management* dan mengganti namanya menjadi CSCMP pada tahun 2005.

Logistics is the process of planning, implementing, and controlling procedures for this efficient and effective transportation and storage of goods including services, and related information from the point of origin to the point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements. This definition includes inbound, outbound, internal, and external movements (CSCMP, 2013).

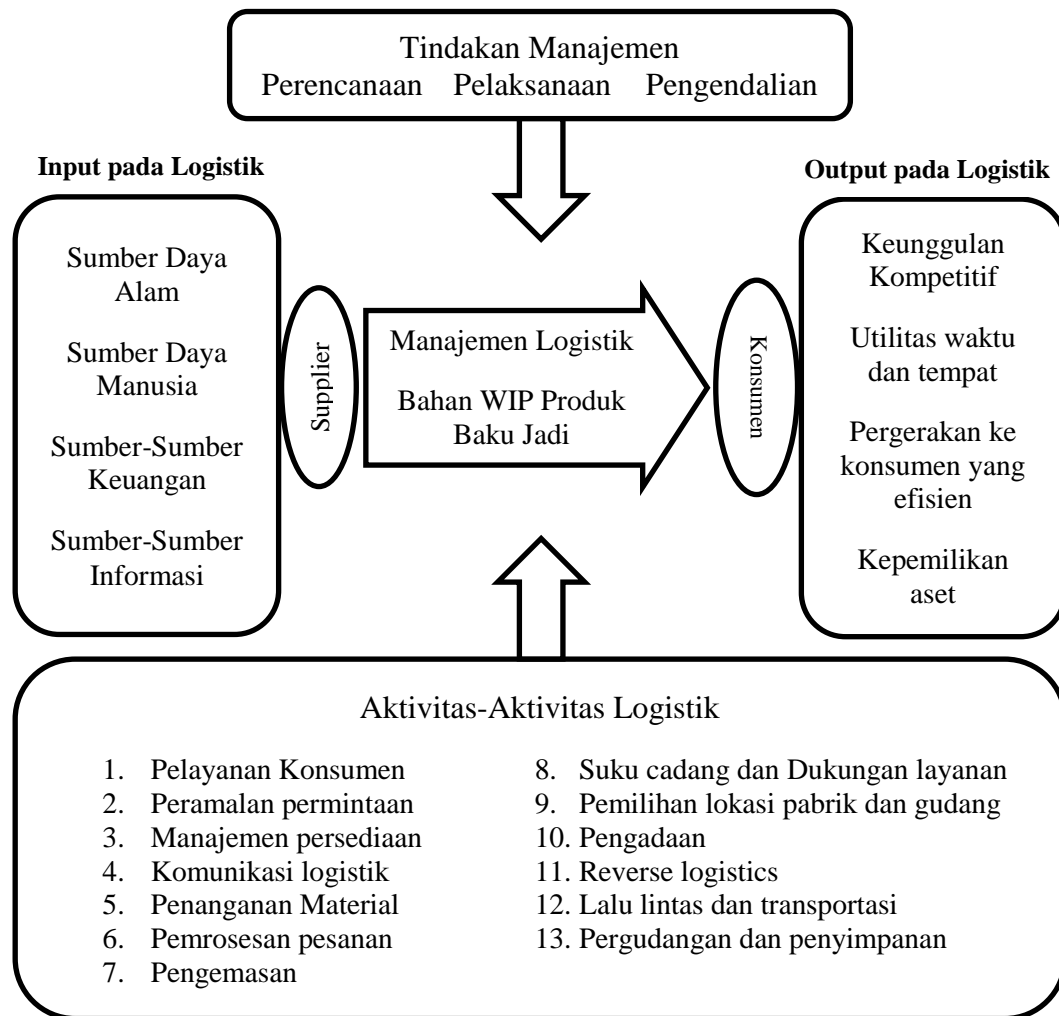
Menurut CSCMP, logistik adalah proses dari perencanaan, implementasi, dan pengendalian prosedur-prosedur untuk transportasi yang efisien dan efektif serta penyimpanan barang termasuk jasa, dan informasi yang berhubungan mulai dari titik awal hingga titik konsumsi dengan tujuan memenuhi kebutuhan konsumen. Definisi ini mencakup pergerakan *inbound, outbound*, internal dan eksternal.

2.4.1. Komponen Manajemen Logistik

Komponen dari manajemen logistik terdiri dari input, tindakan manajemen, aktivitas-aktivitas logistik dan yang terakhir adalah output dari logistik. Unsur yang berperan dalam komponen tersebut adalah *supplier*, manajemen perusahaan terutama manajemen logistik dan konsumen. Input dalam logistik dapat berupa sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber finansial dan informasi. Sedangkan output yang dihasilkan dari

logistik adalah keunggulan bersaing, utilitas waktu dan tempat, pergerakan konsumen yang efisien, dan kepemilikan aset.

Selain input dan output, terdapat juga proses dalam pengelolaan logistik selain dari aktifitas logistik itu sendiri yang akan melibatkan tindakan-tindakan manajemen. Tindakan-tindakan ini meliputi bidang perencanaan, implementasi, dan pengendalian, termasuk didalamnya manajemen logistik. Selain tindakan manajemen, ada sistem manajemen logistik yang tentunya akan mengatur setiap input yang diterima dan mendukung setiap aktivitas logistik yang akan dilakukan. Aktivitas-aktivitas logistik meliputi pelayanan konsumen, peramalan permintaan, manajemen persediaan, komunikasi logistik, pemindahan bahan, pemrosesan pesanan, pemilihan lokasi pabrik dan gudang, pengadaan bahan baku dan *part*, pengemasan, dan transportasi.



Gambar 2. 6 Komponen dari Manajemen Logistik
(Sumber: Stock and Lambert, 2001)

2.4.2. Tujuan Manajemen Logistik Rumah Sakit

Setelah mengetahui definisi dan kompoen logistik, maka tujuan yang ingin dicapai dari logistik adalah mendistribusikan produk (barang dan jasa) secara tepat, baik bahan, waktu, tempat, pengiriman dan prosedural dengan kualitas produk yang tetap terjamin, namun dengan biaya serendah mungkin (Hendayani, 2011). Tujuan manajemen logistik rumah sakit yaitu:

1. Memaksimalkan nilai perusahaan atau Rumah Sakit melalui persediaan yang optimum.

2. Tersedia logistik medik yang cukup dan berkualitas untuk menjamin terselenggaranya layanan kesehatan sesuai standar yang ditetapkan.
3. Tersedianya logistik keperawatan dalam mewujudkan asuhan dan/atau tindakan keperawatan (mandiri ataupun kolaborasi) yang sesuai standar serta kebutuhan pasien.
4. Terpenuhinya kebutuhan logistik penunjang medik untuk mendukung kecepatan dan ketepatan (mutu) pemeriksaan penunjang medik (diagnostik).
5. Terpenuhinya kebutuhan logistik non medik sesuai perhitungan komponen tarif layanan untuk kelancaran pelayanan administrasi dan keuangan.
6. Terwujudnya akuntabilitas melalui tersedianya informasi akuntansi persediaan dalam neraca Rumah Sakit.

Logistik juga harus memiliki misi agar dapat melaksanakan pengiriman barang secara efektif dan efisien. Menurut prosedural Mentzer *et al.* dalam Ballou (2004), misi logistik sama dengan *supply chain management* yaitu mendapatkan barang atau jasa yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan jumlah yang tepat, kondisi yang tepat, dengan harga yang terjangkau dan pengembalian investasi yang maksimum.

2.4.3. Manfaat Manajemen Logistik Rumah Sakit

Manfaat dari manajemen logistik Rumah Sakit, ialah :

1. Meningkatkan jaminan mutu layanan Rumah Sakit (*Service Chain*).
2. Menghilangkan risiko :

- a. Keterlambatan dan kelangkaan bahan logistik
 - b. Kerusakan bahan dalam penyimpanan
 - c. Materi/bahan logistik yang tidak berkualitas
 - d. Biaya penyimpanan dan pengelolaan logistik yang tidak perlu
 - e. Pengaruh faktor musim atau siklus epidemiologis
3. Menjamin stabilitas dan sustainabilitas penyediaan logistik untuk proses produksi layanan kesehatan.

Meningkatkan produktivitas dan kapasitas alat medik dan laboratorium yang membutuhkan bahan kelancaran, kecukupan dan kualitas logistik.

2.4.4. Fungsi Manajemen Logistik

Manajemen pergudangan adalah serangkaian kegiatan dalam perencanaan, pengimplementasian dan pengendalian serta tindakan perbaikan aktivitas didalam kegiatan pengadaan, penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan, pendistribusian, penghapusan stok, dan pencatatan sebagai dokumen guna mendukung efektivitas dan efisiensi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Lukas Dwiantara dan Rumsari Hadi, 2004).

Berikut ini akan diuraikan fungsi manajemen pergudangan untuk memberikan gambaran aktivitas didalam operasionalnya.

1. Perencanaan

Dalam manajemen pergudangan perlu didalami tentang fungsi perencana sebagai kemampuan menentukan kebutuhan dan pendistribusian barang, agar saat pelanggan memerlukan barang tersebut selalu tersedia dan dapat mengirimkan tepat waktu. Pengaturan

barang-barang dalam gudang akan lebih rumit apabila jenis, ukuran, spesifikasi dan sifat barang sangat beragam. Untuk itu perlu dipilah kebutuhan yang bersifat umum atau kebutuhan spesifik atau kebutuhan dengan jumlah yang banyak atau sedikit dalam periode tertentu (periode jangka pendek atau panjang). Dengan demikian pengelolaan gudang perlu mempertimbangkan tenggang waktu (*lead time*) pengadaan barang sehingga dapat diperkirakan kapan waktunya dan jumlah barang yang tiba di gudang.

Hal lain yang perlu direncanakan adalah jumlah stok barang minimum yang harus ada di gudang. Operasional pergudangan perlu didukung oleh perencanaan terhadap pengelolaan barang/produk, perbaikan sarana dan prasarana serta peningkatan sumber daya manusia. Perlu diperhatikan dalam perencanaan adalah membangun suatu prosedur operasional kerja yang terukur dalam pengadaan, penerimaan barang, pemeriksaan saat penerimaan, pemindahan ke tempat penyimpanan, pemeliharaan, pengambilan kembali serta pengiriman dan administrasinya yang terukur. Aliran kerja ini direncanakan dengan baik agar tidak terjadi pemborosan waktu, pemborosan tenaga kerja, pemborosan penggunaan peralatan dengan tujuan yang dicapai adalah efisiensi penggunaan ruang dan alat, peningkatan produktivitas kerja.

2. Penugasan

Setiap perencanaan yang sudah ditetapkan oleh manajemen segera dilakukan dengan penugasan,, karena setiap keterlambatan akan berdampak kepada kinerja gudang dan bisnisnya. Ini dapat berjalan dengan baik, apabila pengaturan personil gudang dilakukan dengan perancangan struktur organisasi dan *job description* yang diikuti oleh seluruh karyawan. Kelengkapan alat manajemen dalam penugasan adalah ketersediaan dokumen yang baku tentang sasaran dan target kerja, prosedur kerja, instruksi kerja serta format pencatatan sebagai rekaman kinerja organisasi. Seluruh penugasan wajib dilakukan dan hasilnya dicatatkan sebagai dokumen implementasi pekerjaan telah dilakukan. Dokumen ini dijadikan bahan evaluasi kinerja manajemen.

Pembagian tugas dan perincian pekerjaan dilakukan tiap bagian kerja, akan mempermudah memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing pelaksanaan, sehingga setiap pekerjaan tidak menunggu perintah kerja dari pimpinan masing-masing unit kerja. Penugasan kerja yang dibutuhkan selaras dengan keterampilan yang dimiliki akan menghasilkan penyelesaian pekerjaan jauh lebih baik dibanding dengan yang kurang terampil. Melalui pembagian tugas ini dapat diciptakan jenjang karir bagi petugas gudang, sebagai alat memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan rutinnnya. Pengawasan menjadi lebih mudah karena tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan

telah distandarisasi dalam *job description*, dan hasil kinerja dapat diukur dari efisiensi dan produktivitas kerja.

3. Penerimaan Barang

Manajemen pergudangan juga berfungsi menetapkan jadwal pengadaan barang, menentukan jumlah stok minimum saat melakukan pemesanan kembali (*reorder level*). Sebelum barang pesanan diterima dibutuhkan pemeriksaan untuk menjamin barang tersebut adalah barang yang sesuai dengan yang dipesan (*Purchasing Order/PO*). *Purchase order* adalah dokumen yang diterbitkan oleh divisi *purchasing*/pengadaan dalam sebuah perusahaan dengan tujuan agar mitra atau *supplier*/pemasok dapat memenuhi kebutuhan barang yang dimaksudkan dalam PO tersebut. Barang yang tidak sesuai persyaratan yang disepakati (termasuk aspek mutu barang) akan di-*return* atau dikembalikan kepada pemasok. Jika pada saat pemasok mengirim barang berbeda dengan yang dipesan, maka PO ini dapat menjadi bukti terdapat penyimpangan dan PO juga merinci bagaimana tahapan pembayaran dilakukan.

Penerimaan barang memerlukan adanya pemilahan tentang barang-barang yang memenuhi aspek mutu atau tidak. Barang yang tidak memenuhi aspek mutu akan dikembalikan (*return*). Barang yang diterima atau memenuhi syarat dalam pemeriksaan akan dilanjutkan dengan pengelompokan atau sortasi dan pemberian identitas barang

yang jelas agar terhindar dari kesalahan dalam penyimpanan atau pengambilan barang.

4. Transportasi

Transportasi barang adalah pemindahan dari area pembongkaran (*unloading*) saat penerimaan barang ke area penyimpanan (rak). Setiap pergerakan barang disesuaikan dengan alat transportasi yang digunakan, sehingga dapat mengurangi risiko barang rusak, dan mempertimbangkan efisiensi pemindahan. Segala bentuk alat transportasi dirancang dengan konsep biaya minimum dan disesuaikan dengan tata letak gudang yang sudah ditetapkan.

5. Penyimpanan

Barang yang telah sesuai dengan PO-nya, kemudian dimasukkan di rak atau lokasi penyimpanan sesuai dengan spesifikasi barang dan dicatatkan dalam buku stok barang. Manajemen pergudangan membuat peraturan tertulis dan prosedur untuk penyimpanan barang. Peraturan ini diruntun dengan mengingat, bahwa barang yang tersimpan dalam gudang akan dilakukan perawatan atau perlakuan sesuai standar masing-masing barang tersebut agar tidak terjadi kerusakan. Ukuran palet sudah terstandarkan, maka kemasan barang perlu disesuaikan dengan ukuran palet, agar saat penumpukan barang tidak ada *space* dari pallet yang kosong atau kurang. Ketinggian dalam menumpuk barang harus mengikuti jumlah tumpukan yang diizinkan untuk menghindari barang jatuh atau rusak.

Apabila palet diposisikan di lantai gudang, maka penumpukan barang atau palet harus tepat dengan mempertimbangkan jarak terhadap dinding dan jarak antar lorong tumpukan agar memberikan ruang saat barang tersebut digunakan. Cara pengambilan barang perlu dirancang sedemikian rupa, sehingga dapat diatur pergerakan barang maupun peralatan pengangkut seperti *hand truck* atau *forklif*. Pengaturan pengeluaran dapat dilakukan dengan sistem gravitasi atau lantai rak bentuk luncuran, sehingga apabila diambil dari depan akan tersusun kembali yang dibelakangnya tanpa harus di *handling* oleh karyawan. Barang dalam *packaging* sebaiknya dijamin dalam kondisi baik dan jumlahnya sesuai dengan yang terdapat pada label *packaging* barang.

6. Penyaluran atau Distribusi

Hal yang juga perlu diatur dalam lingkup kerja pergudangan adalah fungsi distribusi. Lingkup kerja ini adalah cara yang akan dilakukan agar barang/produk tiba ditangan pelanggan sesuai pesanan dengan ketepatan terhadap jumlah, waktu dan mutu, serta kemasan atau seluruh yang tertera dalam PO yang ditetapkan pelanggan. Aktivitas kerja ini memerlukan pengaturan cara kerja yang efisien, metode transportasi yang tepat dan juga dukungan teknologi dengan *system data base* yang berbasis e-gudang dapat membantu untuk kemudahan telusur barang saat penyiapan dan saat distribusi dilakukan. Pengaturan ini sudah dimulai dari perintah kerja pengambilan barang dari rak penyimpanan

(*picking list*), pemilahan, pengemasan, pengiriman dan penyiapan dokumen bukti penerimaan barang saat tiba di tangan pemesan.

7. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan baik terhadap barang yang disimpan, pencatatannya, maupun pemeliharaan sarana dan prasarana gudang serta pemeliharaan dokumen perlu dilakukan dengan baik. Tujuan pemeliharaan adalah menjamin ketersediaan barang tersebut dalam kondisi baik dan keakurasian dokumen dapat berfungsi ketika dibutuhkan. Diperlukan penjadwalan atas kegiatan pemeliharaan agar semua dapat dijamin pelaksanaannya. *Checklist* dibutuhkan agar kegiatan pemeliharaan barang, sarana dan prasarana gudang dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

8. Penghapusan

Manajemen pergudangan memiliki fungsi penghapusan bagi barang yang tidak dapat digunakan karena kerusakan atau tidak sesuai dengan spesifikasi yang bertujuan agar barang yang tersimpan dalam gudang sesuai dengan spesifikasinya dan tidak terjadi kesalahan saat pengiriman. Pemilahan barang-barang yang rusak dalam penyimpanan perlu dilakukan dengan kriteria pemisahan dengan barang yang baik. Barang tersebut ditempatkan pada lokasi yang berbeda, dicatatkan dalam administrasi barang yang dihapuskan dan didokumentasikan. Penghapusan ini akan memberikan catatan stok terpelihara dengan baik. Informasi barang yang ada dalam catatan stok adalah barang yang

sesuai dengan jumlah dan spesifikasi yang dapat didistribusikan kepada pelanggannya. Apabila tercampurnya barang yang rusak dengan yang masih baik akan berpengaruh terhadap akurasi informasi stok yang disajikan. Informasi yang tidak tepat akan menyesatkan dan berakibat tidak terpenuhinya janji kepada pelanggan. Penghapusan barang dilakukan dengan prosedur baku berdasarkan instruksi dari pejabat yang diberikan wewenang agar tidak terjadi penyimpangan penghapusan. Keseluruhan dilakukan cara terdokumentasi yang dapat dievaluasi pada periode berikutnya.

9. Pengendalian

Pengendalian mempunyai fungsi dalam menjaga kepastian dan kontinuitas sebuah proses manajemen pergudangan, apakah berjalan dengan baik atau tidak. Proses yang berjalan tidak kontinyu akan berakibat pemborosan dalam banyak hal. Menerapkan pengendalian pergudangan yang baik akan memperlancar arus proses pekerjaan.

Implementasi fungsi pengendalian didalam manajemen gudang dapat dilakukan, terhadap :

- a. Proses operasi pengelolaan bahan atau barang sepanjang arus rantai pasok barang dalam gudang harus dilakukan sesuai dengan standar-standar kinerja yang berlaku. Apabila belum, akan ditindak lanjuti dengan evaluasinya untuk mencari solusi perbaikan. Bila sudah dilakukan dengan sangat baik, sehingga perlu dicari langkah peningkatan kinerja yang lebih baik. Hal ini dilakukan secara

berkesinambungan dengan peran aktif dari seluruh tenaga kerja yang membidangnya.

- b. Peningkatan efisiensi sepanjang mata rantai pasok gudang tersebut.
- c. Penjaminan tersedia stok barang untuk memenuhi permintaan pelanggan.
- d. Percepatan proses pengiriman barang sesuai dengan standard mutu barang untuk menjaga tingkat kepuasan pelanggan.
- e. Sinkronisasi kegiatan yang berhubungan dalam pengelolaan gudang.

Kesiapan perusahaan untuk mengantisipasi tuntutan permintaan pelanggan khususnya dalam kondisi yang mendesak atau terjadi fluktuasi permintaan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu yang digunakan untuk memperkuat penelitian yang akan dilakukan dan sebagai bukti bahwa penelitian yang akan dilakukan bukan merupakan penelitian yang pertama kali dilakukan. Kajian ini bisa berupa buku ataupun penelitian-penelitian terdahulu, misalnya jurnal dan skripsi.

Jurnal Agung Chandra dengan judul “Pengukuran Kinerja Gudang dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*-Studi Kasus Pada PT. GMS-Jakarta”. Hasil penelitian menunjukkan persaingan pasar dalam industri makanan semakin ketat. Layanan kualitas yang lebih akurat dan waktu pengiriman yang lebih cepat adalah tuntutan pelanggan. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan meningkatkan sektor logistik dan

gudang. Pengukuran kinerja harus ditetapkan dan dipantau secara berkala. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* di PT. RUPS - Jakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa tiga aspek: keuangan, pelanggan, proses internal harus dipertahankan dan satu aspek harus ditingkatkan: pembelajaran dan pertumbuhan.

Skripsi Anita Lolo dengan judul “Analisis Kinerja Rumah Sakit dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Palang Biru Kutoarjo”. Hasil analisis data adalah sebagai berikut: 1) perspektif keuangan rumah sakit dikategorikan ekonomis, rasio efisiensi dikategorikan efisien, dan rasio efektifitas dikategorikan sangat efektif, 2) perspektif pelanggan untuk kepuasan sangat tinggi sedangkan retensi dan akuisisi tergolong cukup baik. 3) pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan kondisi kurang baik, 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kondisi baik.

Skripsi Sri Lestari dengan judul “Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah dilihat dari (1). Perspektif Pelanggan dari indikator retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang. (2). Perspektif keuangan dari indikator rasio NPM, ROI dan efisiensi menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan rasio Efektivitas menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang. (3). Perspektif dilihat dari indikator inovasi, BOR dan NDR menunjukkan kinerja dengan

kriteria baik sedangkan *Respond Times*, *ALOS*, *TOI* dan *GDR* menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang. (4). Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dilihat dari perspektif Produktivitas dan kepuasan karyawan menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan untuk retensi karyawan dan pelatihan karyawan menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang.