

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 Gudang

#### 2.1.1 Definisi Gudang

Gudang adalah sebuah ruangan yang digunakan untuk menyimpan berbagai macam barang. Pergudangan adalah kegiatan menyimpan dalam gudang (Warman, 2010). Setiap jenis bangunan bisa saja memiliki gudang, misalnya saja gudang pada bangunan pabrik, toko, dan bahkan rumah tinggal. Karena digunakan untuk menyimpan berbagai macam barang, biasanya gudang berpotensi untuk menyimpan debu. Karena itu, peletakan gudang perlu diperhatikan agar tidak mengganggu aktivitas lain dalam bangunan tersebut.

Gudang sebaiknya terletak pada lokasi yang tidak lembab agar barang-barang kita tak gampang rusak. Asal tidak lembab, gudang bisa diletakkan di mana saja. Agar tak menghabiskan lahan pada rumah tinggal, gudang bisa diletakkan di bawah tangga atau di loteng. Biasanya gudang ini mencakup banyak sekali barang dan jenis-jenis lain (Hadiguna dan Setiawan, 2008).

Dalam jaringan distribusi pemasaran, gudang mempunyai beberapa misi, yaitu:

- a. Menjaga persediaan yang digunakan sebagai penyeimbang dan penyaga (*buffer*) dari variasi antara penjadwalan produksi dan permintaan.
- b. Gudang sebagai penyaluran dalam sebuah daerah pesanan dengan jarak transportasi terpendek dan untuk memberikan jawaban cepat akan permintaan pelanggan.
- c. Gudang digunakan sebagai tempat akumulasi dan menguatkan produk dalam kegiatan produksi dan pendistribusian. (Hadiguna dan Setiawan, 2008)

### 2.1.2 Fungsi dan Aktivitas Gudang

Pergudangan memiliki 3 fungsi dasar, yaitu perpindahan (*movement*), penyimpanan (*storage*), dan transfer informasi (*information transfer*). (Miranda dan Widjaja, 2001)

#### a. Perpindahan (*movement*)

Fungsi perpindahan dapat dibagi menjadi beberapa aktivitas, meliputi:

- Penerimaan (*Receiving*)

Penerimaan meliputi pembongkaran produk aktual dari pengangkutan, pembaharuan, catatan persediaan pergudangan, pemeriksaan kerusakan, verifikasi perhitungan barang pesanan dengan catatan pengiriman.

- Transfer atau penyimpanan (*transfer or put away*)

Meliputi perpindahan produk ke dalam gudang untuk menyimpan, perpindahan ke daerah-daerah konsolidasi dan perpindahan untuk pengiriman luar.

- Pengambilan pesanan pelanggan atau penyeleksian pesanan

Merupakan aktivitas perpindahan utama dan melibatkan pengelompokan produk kedalam macam-macam keinginan pelanggan.

- *Cross-docking*

Cross-docking menjalankan aktivitas penyimpanan dengan mentransfer barang secara langsung yang berasal dari penerimaan barang dari dermaga menuju dermaga pengiriman atau dermaga luar.

- Pengiriman (*shipping*)

Aktivitas perpindahan terakhir adalah pengiriman meliputi pengeluaran produk dan perpindahan sekumpulan pesanan.

**b. Penyimpanan (storage)**

Fungsi penyimpanan terbagi atas penyimpanan sementara dan penyimpanan semipermanen.

- Penyimpanan sementara

Penyimpanan sementara menekankan gerakan fungsi pergudangan dan termasuk penyimpanan produk yang hanya perlu bagi perlengkapan dasar persediaan.

- Penyimpanan semipermanen

Penyimpanan semipermanen merupakan penyimpanan persediaan.

- Transfer informasi

Transfer informasi terjadi secara serempak dengan pergerakan dan fungsi penyimpanan. Manajer selalu memerlukan informasi baru yang akurat sebab mereka berusaha untuk mengelola aktivitas pergudangan.

Menurut Miranda dan Widjaja (2001) Gudang sebagai tempat penyimpanan produk untuk memenuhi permintaan pelanggan secara cepat. Gudang mempunyai beberapa fungsi diantara penerimaan dan pengiriman produk. Fungsi-fungsi pokok gudang adalah sebagai berikut:

- a. *Receiving* (penerimaan) dan *shipping* (pengiriman); yaitu menerima material pesanan perusahaan, menjamin kuantitas material yang dikirim *supplier*, serta mendistribusikan material ke rantai produksi.

- b. Persediaan; yaitu menjamin agar permintaan dapat dipenuhi karena tujuan perusahaan adalah memenuhi permintaan pelanggan.
- c. *Put away* (penyisihan); yaitu penempatan barang-barang dalam lokasi penyimpanan
- d. *Storage* (penyimpanan); yaitu bentuk fisik barang-barang yang disimpan sebelum ada permintaan.
- e. *Order picking* (pengambilan pesanan); yaitu proses pengambilan barang dari gudang sesuai permintaan.
- f. *Packaging* (pengepakan): yaitu langkah pilihan setelah proses pengambilan (*picking*).
- g. Penyortiran; yaitu pengambilan batch menjadi pesanan individu dan akumulasi pengambilan yang terdistribusi disebabkan variasi barang yang benar.
- h. Pengepakan dan pengiriman; yaitu pemeriksaan barang dalam container hingga pengiriman.

## **2.2 Indikator Kinerja Utama/ Kunci (*Key Performance Indicators*)**

### **2.2.1 Definisi KPI**

*Key Performance Indicators* (KPI) merupakan seperangkat tindakan yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk keberhasilan saat ini dan masa depan organisasi. KPI berfungsi untuk mengidentifikasi ukuran kinerja pada *objective* yang telah dirumuskan (Rangkuti, 2010). Dalam konteks bisnis, banyak perusahaan yang telah menerapkan KPI juga dapat meyakinkan pencapaian saat ini terhadap keberhasilan KPI. Pengukuran KPI juga dapat meyakinkan tentang posisi persaingan kita.

KPI atau Indikator Kinerja Kunci merupakan Indikator yang memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan target kerja yang telah kita tetapkan. Indikator KPI harus bersifat terukur dan harus bisa dihitung/diukur.

Indikator *key performance indicators* juga merujuk pada hasil kerja kita (output kerja). Ukuran keberhasilan harus menunjukkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (*measurable*), ukuran keberhasilan harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur. Ukuran Keberhasilan sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Hindari pengukuran yang berlebihan yang tidak banyak memberi nilai tambah.

Adapun manfaat penerapan KPI adalah untuk pengelolaan kinerja pegawai melalui sistem KPI memberikan sejumlah manfaat positif bagi perusahaan, diantaranya (Rangkuti, 2010) :

- Melalui metode KPI maka kinerja setiap pegawai dapat dievaluasi secara lebih obyektif dan terukur, sehingga dapat mengurangi unsur subyektivitas yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja pegawai.
- Melalui penentuan KPI secara tepat, setiap pegawai juga menjadi lebih paham mengenai hasil kerja yang diharapkan darinya. Hal ini akan mendorong pegawai bekerja lebih optimal untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- Melalui penetapan KPI yang obyektif dan terukur, maka proses pembinaan kinerja pegawai dapat dilakukan secara lebih transparan dan sistematis.
- Hasil skor KPI yang obyektif dan terukur juga dapat dijadikan dasar untuk pemberian penghargaan dan punishment pegawai. Dengan demikian, pegawai yang kinerjanya lebih bagus akan mendapat reward, sebaliknya yang kinerjanya kurang baik akan mendapat punishment.

### **2.2.2 Indikator KPI**

Indikator adalah ukuran atau kombinasi ukuran yang memberikan gambaran mengenai proses, proyek atau produk. Indikator disusun berdasarkan kebutuhan suatu organisasi. Indikator umumnya membuat perbandingan antara dua nilai seperti perbandingan antara rencana dan realisasi. Fungsi indikator antara lain:

- a. Memperjelas tentang apa, berapa, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan.

- b. Menciptakan consensus untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kegiatan.
- c. Membangun dasar pengawasan dan evaluasi.

## **2.3 Balanced Scorecard**

### **2.3.1 Pengertian Balanced Scorecard**

*Balanced scorecard* (BSC) adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan., merupakan salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. *Balanced scorecard* merupakan suatu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh masuk 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 aktivitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan dimasa depan. (Rangkuti, 2011)

### 2.3.2 Perspektif Balanced Scorecard

#### Konsep *Balanced Scorecard*



Gambar 2.2 Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

(Sumber: Rangkuti, 2011)

*Konsep Balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sejak tahun 1992. *Balanced scorecard* mengukur kinerja *corporate* dalam 4 kategori perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Maksud dari *Balanced scorecard* adalah mengusulkan penciptaan suatu daftar tolak ukur, kedua-duanya *financial* dan *non financial* melalui mana perusahaan dapat mengendalikan operasinya dan mengaitkan atau menyeimbangkannya secara bersamaan berbagai tolak ukur untuk mengawasi baik kinerja jangka pendek maupun kinerja jangka panjang.

Kategori pembelajaran dan pertumbuhan merupakan area yang paling penting dari ke empat kategori tersebut karena ia memberikan pondasi untuk mempertahankan keunggulan dan fundamental terhadap perbaikan berkesinambungan dan penciptaan nilai. Dari sini, proses usaha internal menentukan aktifitas aktifitas khusus yang harus dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya menciptakan kemakmuran untuk *stakeholder*.

*Balanced scorecard* menurut Mulyadi dalam bukunya *Balanced scorecard* (2007, 3), terdiri dari 2 kata, yaitu (1) Kartu Skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skore hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Konsep *balanced scorecard* adalah menempatkan visi secara praktis dengan mentranslasikan strategi kedalam aksi. *Balanced Scorecard* yang tersusun atas empat perspektif yang berbeda (keuangan, pelanggan, internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Hal tersebut menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek, antara ukuran keungan dan bukan keungan, antara indikator *lagging* dan indikator *leading*, dan antara perpektif kineja *internal* dan *external*.

Secara lengkap, semua hal diatas dirangkum dari defenisi *Balanced Scorecard* dibawah ini. Dari defenisi ini, maka *Balanced Scorecard* tidak saja merupakan teknik dalam menentukan kinerja strategi, tetapi juga merupakan suatu sistem manajemen perusahaan.

Defenisi *Balanced scorecard* menurut Pasla (2000, 2):

*“Balanced scorecard menyediakan para manager dengan instrument yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan di masa depan. Dewasa ini, perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks, sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk*



mencapainya adalah amat vital. *Balanced scorecard* menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang meyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran tujuan financial. *Balanced Scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan financial tersebut. *Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*): financial, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja financial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktifa tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa datang”.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu cara mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manager-manager diseluruh organisasi. *Balanced Scorecard* menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya. *Balanced Scorecard* yang terbangun dengan baik dapat memberikan peta jalan yang menunjukkan bagaimana perusahaan meningkatkan ROI (*return on investment*). Bila peta yang menunjukkan strategi perusahaan tersebut tidak ada, manager mungkin mengalami kesulitan memahami apa yang seharusnya mereka lakukan untuk meningkatkan ROI dan mereka mungkin bekerja dengan tujuan yang bersebrangan dengan keselarasan strategi perusahaan secara keseluruhan.

Pada dasarnya *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang-untuk: pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (*system*) demi memperoleh hasil-hasil *financial* yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis dari pada sekedar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek.

Dengan adanya empat prespektif, maka dimungkinkan terjadinya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, keseimbangan antara

sisi keuangan dan non keuangan dan antara *outcome* yang diinginkan dan kinerja yang memicu *outcome* tersebut.

Empat perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*)

*Balanced Scorecard* memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) atau dengan kata lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja tiga perspektif dibawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu perspektif keuangan tidak memiliki *strategic initiative* untuk mencapai sasaran strategik. Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROI, pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi.

Perspektif keuangan mengukur kemampulabaan dan nilai pasar (*market value*) diantara perusahaan-perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham.

#### 2. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)

Pada perspektif ini perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Sasaran strategik dari perspektif *customer* ini adalah *firm equity* diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan pelanggannya.

Perspektif pelanggan mengukur mutu, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan lainnya, sebagai indikator seberapa baik perusahaan

memuaskan pelanggannya. Nilai pelanggan menurut Kaplan dan Norton dalam *The Balanced Scorecard* dapat dirumuskan dengan persamaan berikut:

$$\text{Nilai} = \text{Fungsi} + \text{Citra} + \text{Harga} + \text{Waktu} + \text{Hubungan}$$

Fungsi adalah manfaat generik produk kita bagi pelanggan; mutu adalah kesesuaian dengan standar permintaan pelanggan; citra adalah daya tarik produk bagi pelanggan yang tercipta karena proses komunikasi pemasaran; harga merupakan perbandingan pemenuhan kebutuhan pelanggan; dan hubungan merupakan dimensi antar manusia dalam proses bisnis dengan pelanggan.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Fokus alam perspective ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa, sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan *Balanced Scorecard* sebagai berikut: pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan *Balanced Scorecard* akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru, dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya. Sasaran strategik dari perpektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada *customer*, komputerisasi proses layanan kepada *customer*, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada *customer*.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun perusahaan untk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dijangka panjang. Sasaran strategik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital* sebagai contoh peningkatan kompetensi dan

komitmen dari staff perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang.

Proses pembuatan *Balanced Scorecard* secara manual memang diakui memerlukan energi yang besar dan diperlukan ketekunan yang tinggi, dimulai pada saat pendefinisian visi dan misi perusahaan, sasaran strategi perusahaan, pengukuran hasil (*outcome measure*) dan pemicu kinerja berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan setiap unit bisnis dalam perusahaan. Dapat dipastikan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* secara manual mempunyai tingkat kegagalan yang besar terutama dalam konsistensi dan komunikasi *top, middle* dan *lower* manajemen.

*Balanced Scorecard* merupakan perancangan yang dimotivasi oleh suatu keyakinan bahwa berbagai pendekatan pengukuran kinerja yang ada saat ini, terutama yang didasarkan pada berbagai ukuran kinerja keuangan, pada kenyataannya malah tidak membantu perusahaan untuk mampu menciptakan nilai ekonomis masa depan.

Kaplan mengusulkan bahwa suatu sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*) harus berdasarkan visi dan misi perusahaan. Dengan demikian sistem pengukuran kinerja haruslah mengukur startegi perusahaan.

### **2.3.3 *Balanced Scorecard* sebagai Teknik Pengukuran Kinerja**

*Balanced Scorecard* dipandang sebagai suatu teknik dalam menentukan ukuran – ukuran kinerja dari suatu strategi. Tujuan dari teknik *Balanced Scorecard* adalah mengevaluasi dan mengontrol pelaksanaan strategi perusahaan. Hasil dari teknik *Balanced Scorecard* sendiri adalah seperangkat alat ukur yang menjadi alat evaluasi dan kontrol untuk pelaksanaan suatu strategi. Ide dasar *Balanced Scorecard*

adalah melihat kinerja strategi perusahaan dari empat perspektif, membuat ukuran, mengumpulkan data dan menganalisisnya secara relatif terhadap empat perspektif tersebut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)
2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)
3. Perspektif Proses bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

#### **2.3.4 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen**

*Balanced Scorecard* dapat dipandang sebagai teknik manajemen seperti halnya TQM (*total quality management*), TOC (*theory of constraint*), *Activity Based Management*, dan lain sebagainya yang menjadi metode dalam menjalankan sistem manajemen perusahaan.

Sebagai sistem manajemen baru, *Balanced Scorecard* dikembangkan menjadi sistem manajemen yang dirancang untuk manajemen strategi dan bertujuan menciptakan organisasi yang berfokus pada strategi (*strategy focused organization*). Hal inilah yang membuat *Balanced Scorecard* menjadi bagian dari bidang manajemen strategis (*strategic management*). Sebagai sistem manajemen perusahaan, *Balanced Scorecard* harus diterapkan baik secara *vertical* dan *horizontal*. *Horizontal* dalam arti bahwa semua level dalam struktur organisasi harus mempunyai sistem pengukuran kinerja (dalam kata lain mempunyai *Balanced Scorecard*). *Vertical* berarti *Balanced Scorecard* tiap level tersebut harus mendukung *Balanced Scorecard* dari level di atasnya (dapat dikatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen dengan pendekatan *top-down*).

### 2.3.5 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Pengembangan Usaha

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa untuk mencapai kemampuan labaan (profitabilitas) yang maksimum maka perusahaan harus mengendalikan aktifitas-aktifitasnya dengan optimal, baik aktifitas yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Salah satu bentuk pengendalian atau aktifitas tersebut adalah dengan pengembangan usaha yaitu melakukan pengendalian dan evaluasi kinerja perusahaan. Kinerja merupakan suatu tindakan secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktifitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standard seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban, atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penelitian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Seperti diketahui di atas bahwa ukuran keuangan yang biasanya dijadikan tolak ukur penilaian kinerja *Balanced Scorecard* mempunyai ketergantungan antara satu dengan yang lainnya, hal tersebut dimulai dari peningkatan laba perusahaan.

Menurut Ikhsan dan Priantara (2009, 182) mengatakan:

“*Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik financial maupun non financial yaitu dengan mempertimbangkan aspek yang berkaitan dengan perusahaan. *Balanced Scorecard* yang baik bukan saja merupakan sekumpulan merupakan ukuran *financial* dan *non financial* saja”

*Balanced Scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria:

1. Dapat mengidentifikasi strategi jangka panjang dari masing masing perspektif (*outcome*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*)
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu sebab akibat (*caused and effect relationship*),
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan laba perusahaan.

Setiap ukuran yang dipilih untuk sebuah scorecard harus menjadi bagian sebuah hubungan sebab akibat, yang berakhir dalam tujuan financial, yang menjelaskan tema strategis sebuah unit bisnis. Bila digunakan seperti ini scorecard tidak akan menjadi sekumpulan tujuan yang terisolasi, tidak berkaitan serta tidak bertentangan. *Balanced Scorecard* seharusnya dapat menjelaskan strategi bisnis yang dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, ketrkaitan antara tujuan dan tindakan yang harus diambil dalam proses financial, pelanggan, proses internal, pekerja dan sistem dalam rangka mencapai kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan. Untuk sebagian besar perusahaan, berbagai tema financial: peningkatan pendapat, penghematan biaya dan peningkatan produktifitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, serta pengukuran resiko dapat memungkinkan terciptanya keterkaitan diantara empat perpektif scorecard.

Ihayaul dan Ulum (2009, 135), menyampaikan “pengembangan usaha pada *Balanced Scorecard* menekankan pada *competitive advantage* atau perspektif strategi yang berfokus pada hubungan eksternal. Pertumbuhan dan profit meningkat dari kompetisi dan penentuan posisi pasar (*customer* perspektif).

### 2.3.6 Pengertian *Cascading*

*Cascading* adalah proses penyusunan *scorecard* disetiap jenjang organisasi oleh manager jenjang organisasi dengan menggunakan *scorecard* jenjang organisasi diatasnya sebagai basis. *Cascading* adalah proses yang menentukan suatu system gaya yang nilai untuk properti masing-masing berlaku unuk setiap elemen. *Cascading* adalah open source dan lisensi ganda dibawah izin komersial/ komersial lisensi dan dukungan pengembangan dapat diperoleh melalui *concurrent*. (Risna, 2010)

Penyusunan peta balanced scorecard dimulai pada level yang dianggap saling keterkaitan satu sama lain. Pada level ini dipetakan sasaran strategi berdasar perspektif balanced scorecard yakni, perspektif keuangan, pelanggan, proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam masing-masing perspektif, disusun sasaran strategis dan KPI yang relevan dan membantu organisasi untuk mencapai visi dan misinya

### 2.3.7 Tahapan Penyusunan BSC

#### ❖ Identifikasi Visi dan Misi

Visi adalah gambaran masa depan organisasi yang hendak diwujudkan. Sedangkan misi adalah penjelasan operasional lingkup bisnis yang dijalankan oleh organisasi. Dalam perumusan visi, harus dapat menggambarkan apa yang dicapai dan diwujudkan dimasa depan.

#### ❖ Mendefinisikan *Strategic Objective*

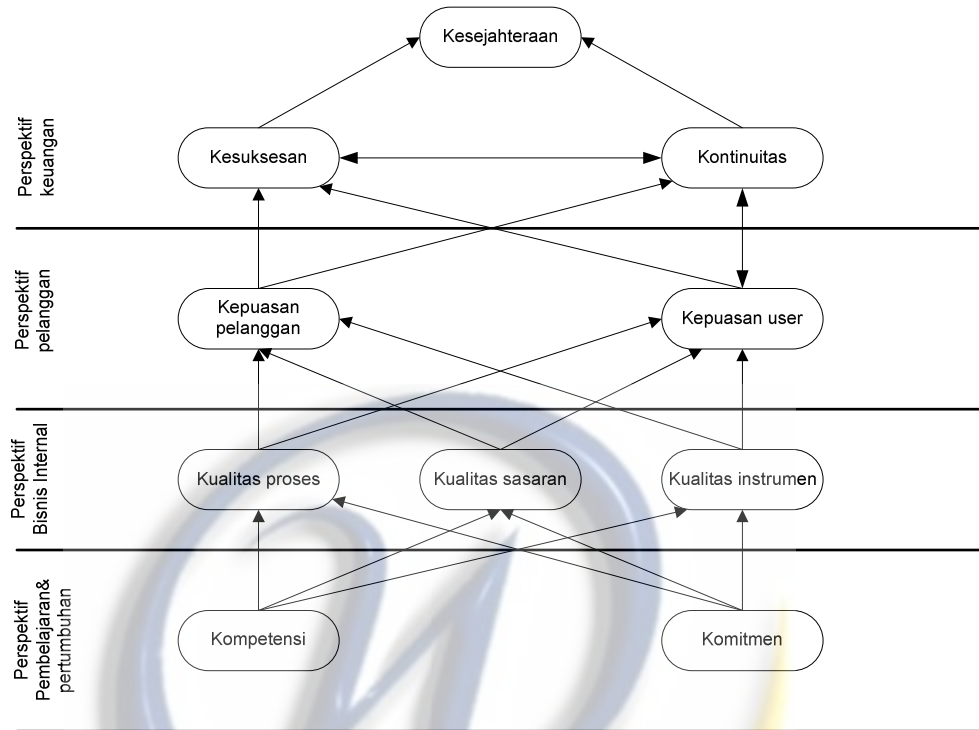
*Strategic Objective* adalah penjabaran dari visi, misi tujuan dan nilai-nilai. Sasaran ini dijabarkan dan dilakukan pada masing masing perspektif dalam empat



perspektif *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan.

❖ **Membuat *Strategic Map***

Dalam kerangka *balanced scorecard*, sasaran strategis tersebut dipetakan dalam *mapping strategy* untuk mempermudah melihat keterkaitan antara perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran pertumbuhan. *Mapping strategy* perusahaan terdapat pada diagram mengenai *mapping strategy* perusahaan. Strategi yang telah dipilih kemudian dijabarkan dalam substrategi untuk masing masing keempat perspektif *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan yang mengaitkan masing-masing substrategi tersebut dalam menjaring *balanced scorecard* atau disebut *mapping strategy*. *Mapping strategy* dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut ini.



Gambar 2.3 Strategy map

(sumber: Rangkuti, 2011)

### ❖ Menentukan KPI

KPI berfungsi untuk mengidentifikasi ukuran kinerja pada objective yang telah dirumuskan.

- Perspektif Pelanggan

Diukur berdasarkan tiga hal tujuannya, ukurannya (KPI), dan target yang ingin dicapai.

Penentuai KPI untuk perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 2.1 KPI Perspektif Pelanggan**

Tujuan	Key Performance Indikator (KPI)	Target
Meningkatkan kepuasan pelanggan	Survey kepuasan pelanggan	Meningkat menjadi 80%
Meningkatkan komunikasi	Saran dan komentar	Meningkat menjadi 80%
Meyakinkan pelanggan tentang kualitas	Jumlah keluhan antara target dan realisasi	Menurun menjadi 5%
Meningkatkan budaya marketing	Semua karyawan memiliki budaya marketing	Meningkatkan budaya marketing menjadi 100%

(sumber: Rangkuti, 2011)

- Perspektif Bisnis Internal

Menentukan KPI beserta Tujuan dan Targetnya untuk perspektif bisnis internal dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 2.2 KPI Perspektif Bisnis Internal**

Tujuan	Key Performance Indikator (KPI)	Target
Perbaiki secara terus menerus	Memenuhi standar seperti: a. <i>Customer response times</i> b. Biaya karyawan yang dikeluarkan oleh proses produksi	Meningkat sebesar 10%
Meningkatkan variasi produk	Jumlah produk harus meningkat	Meningkat menjadi 80%
Meyakinkan pelanggan tentang kualitas	Jumlah keluhan (gap) antara target dan realisasi	menurun menjadi 5%
Meningkatkan budaya marketing	Semua karyawan memiliki budaya marketing	Meningkatkan budaya marketing menjadi 100%

(sumber: Rangkuti, 2011)

- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penentuan KPI beserta tujuan dan targetnya untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 2.3 KPI Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tujuan	Key Performance Indikator (KPI)	Target
Rekrutmen, motivasi, dan pengembangan kualitas SDM	Memenuhi standar seperti: a. Persentase alokasi budget untuk pengembangan SDM b. Indeks kepuasan pegawai	Meningkat sebesar 10%
Pelatihan keahlian	Jumlah riset yang dilakukan	Meningkat menjadi 80%
Peningkatan fasilitas informasi dan database	Persentase alokasi budget untuk meningkatkan fasilitas	Meningkat menjadi 5%
Meningkatkan budaya marketing	Semua karyawan memiliki budaya marketing	Meningkatkan budaya marketing menjadi 100%

(sumber: Rangkuti, 2011)

- Perspektif Keuangan

Penentuan KPI beserta tujuan dan targetnya untuk perpektif keuangan dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 2.4 KPI Perspektif Keuangan**

<b>Tujuan</b>	<b>Key Performance Indikator (KPI)</b>	<b>Target</b>
Efisiensi biaya Rekrutmen, motivasi, dan pengembangan kualitas SDM	Persentase biaya setiap karyawan	Meningkat maksimum 10%
Meningkatkan nilai uang	Kriteria yang digunakan: a. Peminjam aktif b. Kinerja supplier c. Rasio biaya per kegiatan	Meningkat menjadi 80%
Peningkatan pendapatan dari sumber lain	Pendapatan dari kegiatan lain	Meningkat menjadi 25%
Memaksimalkan aset	Efisiensi dan efektivitas terhadap penggunaan fasilitas dan semua sumber daya yang dimiliki	Meningkat menjadi 80%

(sumber: Rangkuti, 2011)

❖ *Cascading*

Mengukur indicator kinerja tiap perspektif

**Tabel 2.6 Contoh Pengukuran Cascading**

Perspektif	Mendukung <i>Strategic Objective</i> Perusahaan	<i>Strategic Objective</i>	KPI	<i>Baseline</i> 2011	Target 2012	Bobot Indikator	Kinerja	Bobot Indikator x kinerja	Bobot Perspektif x kinerja
Financial bobot=20	Efisiensi Variance	Efisiensi Biaya Warehouse	Presentase penghematan biaya warehouse	6	8	0.75	0.83	0.62	12.45
						<b>0.75</b>	<b>0.83</b>	<b>0.62</b>	
Customer bobot=40	kepuasan pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Delivery ontime	98,6	99	0.3	0.99	0.30	41.4
						<b>0.3</b>	<b>0.99</b>	<b>0.30</b>	
<i>Internal Process</i> bobot=20	Meningkatkan proses, standar, operasi, dan prosedur perusahaan	Efisiensi waktu proses di warehouse	optimalisasi aktivitas warehouse						
			<i>Receiving + cheking (unloading)</i>	0	0.1	0.1	0.75	0.075	20.02
						<b>0.10</b>	<b>0.75</b>	<b>0.075</b>	
<i>Learning &amp; Grow</i> bobot=20	Pengembangan kualitas SDM	Meningkatkan kuaslitas SDM warehouse	persentase jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	100	100	0.4	1	0.4	38
						<b>0.4</b>	<b>1</b>	<b>0.4</b>	
<b>TOTAL SKOR</b>						<b>4</b>	<b>3.57</b>	<b>1.39</b>	<b>67.9</b>

(sumber: Rangkuti, 2011)

## ❖ Hasil Evaluasi BSC

Mengukur total skor kinerja

**Tabel 2.7 Contoh Pengukuran Kinerja**

Perspektif	Bobot Perspektif	Kinerja	Bobot Perspektif x Kinerja
<i>Finance</i>	25	0,80	20
<i>Customer</i>	24	0,93	22,37
<i>Internal Bussines Brocess</i>	22	0,95	20,85
<i>Learning And Growth</i>	29	0,96	27,95
<b>TOTAL SKOR PERSPEKTIF</b>	<b>100</b>	<b>3,64</b>	<b>91,17</b>

(sumber: Rangkuti, 2011)

Cat: rumus total skor kinerja BSC = total score perspektif/100 = 91,17/100 = 91,17%

Setelah diketahui total skor kinerjanya, maka dapat ditentukan criteria untuk total skor kinerjanya dapat dilihat pada table berikut

**Tabel 2.8 Total Skor Kinerja**

Keterangan TOTAL SKOR(TS)	Kriteria	
SANGAT SEHAT	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 55$
	B	$30 < TS < 40$
TIDAK SEHAT	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

(sumber: Rangkuti, 2011)

**Kesimpulan:**

Berdasarkan criteria nilai akhir skor kinerja, penilaian kinerja perusahaan pada tahun 2011 digolongkan dalam kondisi “sangat sehat”, kategori AA dengan total skor kinerja 91,17%

