



The Analysis of Performance Measurement Using Levers of Organization Design Concept

Yessi Yunelia Rahmi

Universitas Dharma Andalas, email: yessiyunelia.rahmi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini berupa studi kasus pada sebuah perusahaan retail, yaitu PT Midi Utama Indonesia, Tbk Cabang Bitung. Menjalankan bisnis retail, perusahaan didukung oleh cabang-cabangnya untuk memberikan kontribusi dalam memberikan kinerja terbaik. Setiap cabang beserta karyawan yang ada di dalam cabang akan berkompetisi untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Manajer Cabang berperan dalam menilai dan mengevaluasi kinerja pada setiap karyawannya. Untuk menghindari penurunan kinerja, Manajer perlu memahami desain organisasi yang ada pada cabang. Penilaian kinerja pada penelitian ini dianalisis dengan menggunakan konsep Levers of Organization Design.

Hasil studi kasus pada PT Midi Utama Indonesia, Tbk Cabang Bitung menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan Key Performance Indicator (KPI) dalam menilai kinerja manajer. KPI yang digunakan Branch Manager telah sesuai dengan span of control yang ada pada Branch Manager. Sedangkan, KPI Distribution Center Manager, Area Manager, Area Coordinator masih belum sesuai dengan span of control masing-masing Manager. Oleh karena itu, Distribution Center Manager, Area Manager, Area Coordinator perlu didukung dengan bantuan dan dukungan dari departemen lain untuk mencapai target cabang.

Kata kunci: *levers of organization design, penilaian kinerja, key performance indicator*

Abstract

This research is case study in retail company which is PT Midi Utama Indonesia, Tbk Branch Bitung. In running retail business, company supported by all branches to give contribution in giving the best performance. Every branch include the employee inside will compete to achieve target that established by company. Branch Manager will evaluate performance for every employee. The manager need to understand about organization design in branch to avoid performance decreasing. Performance measurement in this research analyzed by Levers of Organization Design Concept.

The result of this case study in PT Midi Utama Indonesia, Tbk Branch Bitung shows that company using Key Performance Indicator in measuring Manager performance. The current Key Performance Indicator of Branch Manager has been appropriate with span of control of Branch Manager. But, Key Performance Indicator of Distribution Center Manager, Area Manager, Area Coordinator has not been fully appropriate with span of control for every manager. Therefore, Distribution Center Manager, Area Manager, Area Coordinator need span of influence and span of support from another department to achieve branch target.

Keywords: *levers of organization design, performance measurement, key performance indicator*

1. Pendahuluan

Perkembangan bisnis saat ini cenderung dinamis dan kompetitif. Salah satu sektor industri yang berkembang pesat yaitu perkembangan pada perusahaan-perusahaan berbasis *retail* di Indonesia yang berkompetisi untuk membuka cabang-cabangnya di beberapa kota di Indonesia. Semakin sering dibangunnya pusat-pusat *retail* di Indonesia menunjukkan pertumbuhan dan tingkat investasi dan tingkat return yang cukup tinggi. Setiap perusahaan *retail* memiliki strateginya masing-masing untuk menarik perhatian pelanggannya. Strategi bisnis merupakan cara perusahaan menciptakan nilai untuk pelanggan dan membedakannya dari pesaing lainnya di pasar (Simons, 2000) [1]. Implementasi strategi yang baik akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Faktor paling penting dalam menentukan keberhasilan implementasi strategi tersebut adalah desain organisasi (Simons, 2005) [2]. Desain organisasi memberikan efek jangka panjang bagi organisasi tersebut, sehingga para manajer harus memahami implikasi dari pemilihan desain bagi organisasi yang mereka pimpin (Simons, 2005) [2]. Perusahaan *retail* yang didukung oleh cabang-cabangnya akan berkontribusi memberikan kinerja terbaik mereka melalui performa karyawannya. Ketidaktahuan atau keengganan melakukan perubahan terhadap desain organisasi dapat menyebabkan penurunan performa (Simons, 2005) [2]. Setiap cabang dari perusahaan *retail* ini akan berkompetisi untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh korporat perusahaan. Manajer dalam setiap cabang akan berperan dalam menilai dan mengevaluasi kinerja pada setiap karyawannya. Dalam mengevaluasi penilaian kinerja karyawan dibutuhkan pengendalian yang baik. Oleh karena itu, untuk menghindari penurunan performa, manajemen dalam perusahaan ataupun manajer unit perlu memahami desain organisasi. Namun, dalam prakteknya perusahaan belum mampu mendesain organisasi dengan baik, sehingga hal ini juga dapat menghambat keberhasilan implementasi strategi. Untuk itu, perusahaan dituntut untuk mengevaluasi penilaian kinerja dengan konsep desain organisasi guna mencapai tujuan perusahaan.

2. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, penilaian kinerja dilakukan pada sebuah perusahaan *retail*, yaitu PT Midi Utama Indonesia, Tbk Cabang Bitung. PT Midi Utama Indonesia, Tbk merupakan perusahaan yang berdiri dan beroperasi di tahun 2007 (www.alfamidiku.com) [3]. Kedudukan PT Midi Utama Indonesia, Tbk Cabang Bitung adalah sebagai salah satu cabang perusahaan dari PT Midi Utama Indonesia, Tbk. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *retail* dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan mempertahankan pengunjung setia agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan melalui toko-toko melalui Alfamidi, Alfaexpress dan Lawson.

- a. Apakah dalam *Key Performance Indicator* yang digunakan untuk penilaian kinerja telah terjadi keseimbangan sesuai dengan konsep *Four Levers of Organization Design*?

3. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui apakah KPI yang digunakan untuk penilaian kinerja telah sesuai dengan konsep *Four Levers of Organization Design* serta memberikan rekomendasi terhadap KPI yang digunakan pada perusahaan saat ini.

4. Landasan Teori dan Tinjauan Kepustakaan

Fungsi dan Manfaat Pengukuran Kinerja:

Atkinson, Kaplan, Matsumura dan Young (2012) [4] berpendapat bahwa perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja untuk melakukan berbagai macam fungsi, yaitu:

- a) Mengkomunikasikan tujuan strategis perusahaan.
- b) Memotivasi karyawan untuk mendukung pencapaian strategis perusahaan.
- c) Mengevaluasi kinerja manajer, karyawan dan unit operasi.
- d) Membantu manajer mengalokasikan sumber daya yang paling produktif dan paling menguntungkan.

Dalam manajemen tradisional, untuk mengukur kinerja biasanya dilakukan dengan rasio keuangan, hal ini dikarenakan mudah untuk dilakukan. Anthony dan Govindarajan (2000) [5]

bependapat bahwa menggunakan aspek keuangan saja tidaklah cukup, hal ini disebabkan oleh beberapa alasan, diantaranya:

- a. Hal ini dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak termasuk dalam kepentingan jangka panjang perusahaan.
- b. Manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan yang digunakan untuk jangka panjang untuk mendapatkan keuntungan jangka pendek.
- c. Menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajemen senior.
- d. Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

Teori Niven

Berikut ini beberapa kriteria yang efektif menurut Niven (2006) [6] dalam membantu mengevaluasi dan memilih pengukuran:

- a. *Link to strategy*
- b. *Quantitative*
- c. *Accessibility*
- d. *Easily understood*
- e. *Counterbalanced*
- f. *Relevant*
- g. *Common definition*

Teori Levers of Organization Design

Simons (2005) [2] juga menjelaskan bahwa keempat *span* ini akan membantu menjawab berbagai pertanyaan penting dalam organisasi, yaitu:

- a. Sumber daya apa yang dikendalikan oleh masing-masing individu untuk membantu menyelesaikan pekerjaannya? (*Span of control*)
- b. Ukuran apa yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan? (*Span of accountability*)
- c. Pihak mana saja yang saling berhubungan dan mempengaruhi tujuan kerja yang ingin dicapai karyawan? (*Span of influence*)
- d. Seberapa banyak bantuan yang akan diterima karyawan saat mereka membutuhkannya dalam menyelesaikan pekerjaannya? (*Span of support*).

5. Analisis dan Pembahasan

Analisis KPI yang Digunakan dengan Menggunakan Konsep *Four Levers of Organization Design*

Key Performance Indicator Deputy Branch Manager atau Branch Manager

Span of control dari *Deputy Branch Manager* atau *Branch Manager* yaitu *Branch Manager* berperan dalam merekrut dan memecat karyawan yang ada pada cabang Bitung, *Branch Manager* dapat mengontrol kinerja dari manajer bawahan yang secara struktural berada dibawah *Branch Manager*. *Deputy Branch Manager* atau *Branch Manager* ini memiliki 8 *Key Performance Indicator* yaitu:

a) Mencapai Target Net Profit Branch

Mencapai *target net profit branch* merupakan tanggung jawab *Branch Manager* dalam mengelola cabang agar mencapai target dari kantor pusat. *Profit* yang dihasilkan merupakan pengurangan dari pendapatan (*revenue*) dengan biaya (*expense*). Pendapatan yang dimaksud terbagi menjadi dua bagian yang berasal dari keuntungan penjualan dan pendapatan lain-lain (*other income*). Keuntungan penjualan merupakan hasil yang didapat dari penjualan produk perusahaan melalui toko-toko yang tersebar di masing-masing *sales area*. Sedangkan pendapatan lain-lain dihasilkan dari pendapatan dari penyewaan *tenant* dan juga biaya bank. *Tenant* merupakan penyewa atau pihak yang menyewa tempat atau lahan yang berada di depan toko. Kantor pusat telah menetapkan tarif untuk setiap lokasi toko untuk penyewaan *tenant* ini, dan jika terdapat penawaran lebih lanjut, keputusan dapat diambil oleh *Branch Manager*.

Pencapaian target cabang terkait penjualan yang berpengaruh pada pendapatan cabang Bitung, *Branch Manager* dapat mempengaruhi penjualan dengan memberikan target harian kepada *Area Manager* dan juga *Area Coordinator* untuk mencapai target

penjualan. Sedangkan yang termasuk dalam biaya adalah biaya karyawan (seperti gaji, pengobatan, tunjangan), biaya energi (seperti listrik, air), biaya terkait dengan keperluan toko (seperti ATK), beban depresiasi (seperti renovasi, sewa). *Branch Manager* akan mengalokasikan anggaran kepada masing-masing departemen. Setiap departemen harus bisa menyesuaikan anggaran yang telah disetujui kantor pusat dan dialokasikan oleh *Branch Manager*, agar bisa menjalankan aktivitas sesuai dengan anggaran yang ada. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Branch Manager*.

b) Achievement of Revenue

Achievement of revenue yang dihasilkan oleh PT Midi Utama Indonesia, Tbk cabang Bitung berasal dari penjualan setiap toko yang dapat didukung dari sales per day (penjualan per hari) dan pendapatan lain-lain yang berasal dari penyewaan tenant. Pencapaian sales per day toko itu tergantung dari review store operational hours (jam buka tutup toko), review store type (besaran toko), review price index (harga jual), monitoring top sales 100 item (100 itemterlakupada setiap toko), detention rate promo item (kondisi barang yang di promosikan), fokus untuk departemen baby milk & foods, baby diappers, personal care, fresh and private label. Sedangkan pendapatan lain-lain dihasilkan dari penyewaan tenant juga merupakan salah satu sumber revenue pada cabang Bitung. Kantor pusat telah menetapkan tarif untuk setiap lokasi toko, dan jika terdapat penawaran lebih lanjut, keputusan dapat diambil oleh Branch Manager dalam penyewaan tenant. Pencapaian achievement of revenue, Branch Manager akan mengendalikan dengan cara melihat penjualan setiap hari melalui sistem khusus yang otomatis dikirim oleh server dari toko ke cabang baik itu sales per day maupun struk transaction per day sehingga dapat dimonitor langsung oleh Branch Manager. Sedangkan untuk penyewaan tenant, Branch Manager dapat mengambil keputusan terkait biaya sewa yang akan diberikan. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan span of control dari Branch Manager.

c) Additional New Store Branch

Additional new store branch merupakan penambahan toko baru yang termasuk dalam kawasan cabang Bitung. Penambahan toko baru ini tidak terlepas dari *guidance* (pedoman) kantor pusat terkait dengan hal-hal yang berhubungan dengan penambahan toko baru seperti perizinan dan biaya sewa. Namun, dalam hal ini Branch Manager dapat mengambil keputusan untuk penambahan toko baru di cabang (*additional new store branch*). Hal ini dikarenakan setiap proposal penambahan toko baru harus melalui persetujuan dari Branch Manager. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan span of control dari Branch Manager.

d) Knowledge Sharing

Branch Manager akan berbagi pengetahuan atau keterampilan kepada bawahan melalui sharing atau training dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan. Knowledge sharing yang diberikan oleh Branch Manager dapat berupa materi tentang retail, matematika dan kepribadian. Knowledge sharing berupa retail ini bermanfaat bagi karyawan yang belum mengetahui banyak hal tentang retail. Branch Manager dapat mengontrol knowledge sharing yang diberikan dengan membandingkan training yang direncanakan dengan yang direalisasikan. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan span of control dari Branch Manager.

e) Labor Cost

Komponen *labor cost* terdiri dari biaya gaji, lembur, tunjangan, pengobatan karyawan baik untuk karyawan operasional maupun back office. Labor cost merupakan biaya tenaga kerja yang telah dialokasikan oleh kantor pusat kepada setiap cabang termasuk cabang Bitung. Setiap Branch Manager berperan dalam membuat anggaran yang akan dikumpulkan kepada kantor pusat, sehingga anggaran dari kantor pusat akan digunakan dan disesuaikan oleh Branch Manager cabang Bitung. Sebagai contoh, pada bulan ke tiga cabang akan membuka dua toko, selanjutnya bulan ke empat dapat membuka lebih dari bulan sebelumnya, sehingga membutuhkan tambahan karyawan dan anggaran yang

dapat disesuaikan oleh Branch Manager dalam perekrutan karyawan. Oleh karena itu, Branch Manager dapat mengambil keputusan terhadap standar gaji bagi setiap karyawan dalam lingkup cabang yang dikendalikan. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Branch Manager*.

f) Rata-Rata Pencapaian Skor Key Performance Indicator Area Manager

Area Manager merupakan manajer-manajer yang secara struktural posisinya berada dibawah Branch Manager. Branch Manager akan memonitor langsung kinerja dari Area Manager dengan target harian yang telah ditetapkan oleh *Branch Manager*. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Branch Manager* yang telah dijelaskan sebelumnya.

g) Mencapai Target Rata-Rata Skor Deputy Distribution Center Manager atau Distribution Center Manager

Deputy Distribution Center Manager atau Distribution Center Manager merupakan manajer yang secara struktural posisinya berada dibawah Branch Manager, sehingga pencapaiannya akan berpengaruh kepada KPI Branch Manager. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari Branch Manager.

h) Rata-Rata Pencapaian Skor Key Performance Indicator Manager Support

Manager Support merupakan manajer-manajer yang mendukung manajer lainnya dalam menjalankan aktivitas di cabang, diluar dari Area Manager dan Distribution Center Manager yang secara struktural posisinya berada dibawah Branch Manager. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari Branch Manager.

Key Performance Indicator Deputy Distribution Center Manager atau Distribution Center Manager

Span of control dari *Distribution Center Manager* yaitu *Distribution Center Manager* dapat menentukan kuantitas pemesanan barang ke *supplier*, *Distribution Center Manager* dapat mengambil keputusan terkait pemenuhan barang ke toko dalam segi kuantitas, *Distribution Center Manager* dapat mengambil keputusan terkait retur barang dari toko ke *distribution center*, *Distribution Center Manager* memiliki pengawasan terhadap *Coordinator distribution center* cabang Bitung, *Distribution Center Manager* dapat berbagi ilmu atau keterampilan melalui *knowledge sharing* kepada bawahannya, *Distribution Center Manager* dapat mengontrol kinerja dari bawahannya yang secara struktural berada dibawah *Distribution Center Manager*. *Deputy Distribution Center Manager* atau *Distribution Center Manager* ini memiliki 6 KPI yaitu:

a) Labor Cost

Komponen *labor cost* pada *Deputy Distribution Center Manager* atau *Distribution Center Manager* sama halnya dengan yang ada pada *Branch Manager*. Oleh karena itu, KPI ini belum sesuai dengan *span of control* *Deputy Distribution Center Manager* atau *Distribution Center Manager*. Hal ini berarti, terdapat *span of influence* dari *Branch Manager* dan *span of support* dalam mengambil keputusan terhadap standar gaji yang diberikan bagi karyawan pada *distribution center* dari *Branch Manager*.

b) Knowledge Sharing

Knowledge sharing yang diberikan oleh *Distribution Center Manager* dapat berupa materi tentang pengelolaan *distribution center*, pengelolaan *inventory* seperti penerimaan dan retur barang. *Distribution Center Manager* dapat mengontrol *knowledge sharing* yang diberikan dengan membandingkan *training* yang direncanakan dengan yang direalisasikan. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Distribution Center Manager*.

c) Standard Operating Procedure (SOP) Compliance

SOP Compliance adalah bentuk kepatuhan terhadap pelaksanaan prosedur operasional standar yang berlaku pada *distribution center* cabang Bitung. Hasil dari *SOP Compliance* ini akan terlihat dari laporan oleh tim audit. *Distribution Center Manager* dapat memeriksa laporan dari tim audit tersebut yang akan memberikan gambaran

apakah aktivitas yang dijalankan oleh karyawan *distribution center* telah sesuai dengan SOP. Jika belum sesuai, *Distribution Center Manager* dapat memberikan peringatan kepada karyawannya terkait SOP yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Distribution Center Manager*.

d) *Average Score Coordinator Distribution Center (DC) Dry*

Coordinator distribution center dry merupakan *Coordinator* yang secara struktural ada dibawah *Distribution Center Manager* yang terdiri dari *Coordinator* terkait dengan penerimaan barang, pengelolaan barang, pengiriman barang dan administrasi. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Distribution Center Manager*.

e) *Target Point Distribution Center of The Month Distribution Center Dry*

Target point distribution center of the month distribution center dry merupakan poin rata-rata nilai akhir dari *distribution center of the month distribution center dry* yang dinilai dari beberapa hal, yaitu mengelola *inventory* (persediaan), dengan persyaratan bahwa *inventory* tidak boleh kosong, mengelola *inventory* (persediaan) dengan kriteria tidak boleh berlebihan, biaya harus terkendali dan sesuai dengan anggaran, seperti biaya pengiriman, biaya karyawan. Penilaian *target point distribution center of the month distribution center dry* dinilai oleh *accounting* yang ada di cabang Bitung. *Distribution Center Manager* dapat memeriksa laporan dari bagian *accounting* untuk mengetahui apakah cabang Bitung telah mencapai *target point distribution center of the month distribution center dry* tersebut. Hasil dari penilaian ini akan menjadi penilaian lebih lanjut bagi kantor pusat dalam menilai *distribution center* pada seluruh cabang PT Midi Utama Indonesia, Tbk. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Distribution Center Manager*.

f) *Service Level Distribution Center Dry to Store*

Distribution Center Manager akan mengontrol *service level distribution center dry to store* (pemenuhan barang ke toko) ini yang dibantu dengan sistem yang terkoneksi antara cabang dan toko, sehingga dapat langsung dilihat oleh *Distribution Center Manager*. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Distribution Center Manager*.

Key Performance Indicator Area Manager

Span of control dari *Area Manager* yaitu *Area Manager* berperan dalam mengambil keputusan dalam pemindahan karyawan antar toko, *Area Manager* dapat mengambil keputusan terkait biaya-biaya operasional toko, *Area Manager* dapat mengambil keputusan dalam *adjustment* barang dalam segi kuantitas, *Area Manager* dapat mengontrol kinerja dari bawahannya yang secara struktural berada dibawah *Area Manager*. *Area Manager* ini memiliki 7 KPI yaitu:

a) *Labor Cost (target per area=target branch)*

Labor cost pada *Area Manager* memiliki komponen yang sama dengan *labor cost* pada *Branch Manager*. Oleh karena itu, KPI ini belum sesuai dengan *span of control* *Area Manager*. Hal ini berarti, terdapat *span of influence* dari *Branch Manager* dan *span of support* dalam mengambil keputusan terhadap standar gaji yang diberikan bagi *Area Manager* dari *Branch Manager*.

b) *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing yang diberikan oleh *Area Manager* dapat berupa materi tentang bagaimana menyusun *display* barang, panduan dalam membersihkan toko, cara dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. *Area Manager* dapat mengontrol *knowledge sharing* yang diberikan dengan membandingkan *training* yang direncanakan dengan yang direalisasikan. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Area Manager*.

c) Mencapai Target Zero Cash Loss Store

Target zero cash loss store merupakan target yang akan dicapai agar tidak terdapat kerugian kas pada toko dan mengetahui berapa persentase toko yang mencapai *target zero cash loss store*. Untuk mengetahui *target zero cash loss store*, *Area Manager* cabang Bitung melakukan dengan cara *mapping number of store cash loss profit, propose in store promo, additional facilities proposed in store* seperti ATM. Penambahan fasilitas seperti ATM, hal ini bukanlah sepenuhnya tanggung jawab dari *Area Manager* terdapat pengaruh dari departemen *marketing*. Oleh karena itu, KPI ini belum sesuai dengan *span of control* dari *Area Manager*. Hal ini berarti, untuk mencapai *target zero cash loss store* dari segi penambahan fasilitas terdapat *span of influence* dan *span of support* yang besar berupa bantuan dari departemen *marketing*.

d) Mencapai Target Day Sales Inventory (DSI)

Target day sales inventory merupakan target yang telah ditetapkan oleh kantor pusat terhadap barang yang akan dijual dan harus laku maksimal dalam waktu 20 (dua puluh) hari. *Area Manager* dapat memonitor untuk mengetahui barang tersebut laku dalam waktu dua puluh hari untuk mencapai *target day sales inventory*, dengan:

- 1) Membuat *list dead stock* (daftar barang yang tidak laku di toko).
- 2) Membuat *list slow moving item* (daftar barang yang kurang laku di toko).
- 3) Melakukan *review* dan *adjustment* penentuan kuantitas maksimal (PKM)
Review dan *adjustment* penentuan kuantitas maksimal merupakan pengecekan dan penyesuaian dalam menentukan barang dari segi kuantitas yang akan dijual pada toko yang dikendalikan masing-masing *Area Manager*.
- 4) Mengontrol retur antar toko *over stock*
- 5) Membuat *customize item*
Customize item merupakan pembatasan terhadap barang yang tidak laku disuatu daerah yang dilakukan oleh *Area Manager*.
- 6) Membuat *list item end season*
List item end season merupakan daftar barang yang dijual pada saat musiman, misalnya pada bulan ramadhan, lebaran, natal, FIFA world cup.

e) Sales Per Employee

Sales per employee merupakan penjualan yang dihasilkan oleh karyawan pada masing-masing toko. KPI ini belum sesuai dengan *span of control* dari *Area Manager*. *Area Manager* membutuhkan bantuan dari departemen *marketing* yaitu dalam hal promosi, departemen *people and development* dalam membantu pemenuhan karyawan toko serta kebijakan kantor pusat dalam menentukan harga jual yang berpengaruh pada penjualan bagi setiap karyawan toko. Jika harga jual naik, karyawan toko cenderung akan melakukan promosi terhadap produknya, baik itu melalui penawaran maupun mengadakan bazar. Hal ini berarti, terdapat *span of influence* dari departemen *marketing, people and development*, kantor pusat. *Area Manager* juga didukung oleh *Branch Manager* dalam menentukan karyawan yang terlibat dalam setiap toko, sehingga terdapat *span of support* dari *Branch Manager*.

f) Persentase Turnover Karyawan Operation

Persentase *turnover* karyawan *operation* ini merupakan persentase berapa karyawan yang masuk dan keluar pada karyawan toko yang termasuk dalam kawasan cabang Bitung. *Area Manager* membutuhkan bantuan dari departemen *people and development* dalam hal pemenuhan *man power planning*. Persentase *turnover* karyawan *operation* ini tidak sepenuhnya menjadi *span of control* dari *Area Manager*, karena yang menjadi tanggung jawab *Area Manager* ini adalah dalam pemindahan karyawan antar toko, jika hal itu diperlukan. Oleh karena itu, KPI ini belum sesuai dengan *span of control* *Area Manager*.

g) Mencapai Target Rata-Rata Skor Area Coordinator

Area Coordinator merupakan karyawan yang secara struktural berada dibawah posisi dari *Area Manager*. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Area Manager*.

Key Performance Indicator Area Coordinator

Span of control dari *Area Coordinator* yaitu *Area Coordinator* berperan dalam mengelola toko dan karyawan yang terlibat dalam toko tersebut untuk mencapai target harian, *Area Coordinator* dapat mengambil keputusan dalam penentuan kuantitas maksimal (PKM) barang, *Area Coordinator* dapat mengambil keputusan terkait *display* barang yang ada di toko, *Area Coordinator* dapat mengambil keputusan terkait biaya-biaya yang dapat dikelola di toko, seperti penggunaan ATK. *Area Coordinator* ini memiliki 7 KPI yaitu:

a) Average Purchase Customer

Average purchase customer ini dapat ditentukan oleh *Area Coordinator* dengan melihat perilaku, *trend* pelanggan dan wilayah yang terdapat di sekitar toko yang akan mempengaruhi *average purchase customer*. *Area Coordinator* dapat mengusulkan dan mengambil keputusan terkait komposisi produk yang akan difokuskan untuk dijual pada toko, baik itu untuk area Alfamidi, Alfaexpress maupun Lawson. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Area Coordinator*.

b) Fee Based

Fee based merupakan penghasilan lain-lain yang dihasilkan dari setiap toko, yang merupakan kerja sama perusahaan dengan perusahaan ataupun instansi lain misalnya dengan FIF, Telkomsel, Citilink untuk memberikan layanan kepada pelanggan seperti angsuran motor, pulsa, pembelian tiket. *Area coordinator* akan mendukung setiap karyawan yang ada untuk mencapai target dengan melakukan promosi melalui *banner* dan pamphlet yang ditempel di toko, yang menggambarkan toko tersebut menyediakan fasilitas-fasilitas tersebut. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Area Coordinator*.

c) Fresh Breakage Performance (eggs, fruits, veggies dan fast food)

Fresh breakage performance merupakan penilaian terhadap barang-barang yang mempunyai kecenderungan cepat rusak atau busuk, seperti telur, buah, sayuran dan makanan cepat saji. Penentuan *fresh breakage performance* baik itu untuk telur, buah, sayuran dan makanan cepat saji, *Area Coordinator* melakukan hal-hal seperti melakukan penanganan langsung untuk melihat langsung produk rusak yang terdapat pada toko, mengontrol estimasi *purchase order operational* dengan *distribution center*. Sistem yang telah ada akan mendukung *purchase order* dari toko yang langsung terhubung dengan *distribution center* di cabang Bitung. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Area Coordinator*.

d) Mengendalikan Operating Expense (OPEX) Store to Sales

Operating expense merupakan biaya yang harus dikeluarkan untuk membiayai kegiatan operasional, misalnya biaya listrik, biaya penggunaan ATK (alat tulis kantor). *Area Coordinator* melakukan program penghematan biaya seperti mengurangi *over time*, memberdayakan *part time*, mengurangi penggunaan ATK dan *shopping bag*. Selain itu, terdapat juga biaya yang sebenarnya diluar tanggung jawab *Area Coordinator* seperti biaya sewa toko, karena biaya sewa toko merupakan keputusan yang dapat diambil oleh *Branch Manager*, yang merupakan *span of influence* dari *Branch Manager*. Sehingga, biaya sewa toko tersebut dapat dikeluarkan dari *operating expense* yang dikendalikan oleh *Area Coordinator*, karena didukung oleh persetujuan dari *Branch Manager* yang merupakan *span of support* dalam menentukan biaya sewa.

e) Average Nilai Quality Service Cleanness (QSC)

Tim penilai *quality service cleanness* ini didatangkan dari cabang yaitu departemen *inventory control staff* dari departemen admin untuk menilai toko dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, sehingga penilaian dari *quality service cleanness* ini akan mempengaruhi pencapaian dari seorang *Area Coordinator*. Oleh karena itu, KPI ini belum sesuai dengan *span of control* dari *Area Coordinator*. Hal ini berarti, terdapat *span of influence* dari departemen admin untuk memberikan penilaian terkait pelayanan yang diberikan kepada pelanggan di setiap toko. *Area Coordinator* juga didukung oleh *Area Manager* agar penilaian yang diberikan departemen admin terkait toko dapat membantu dalam mencapai target harian, yang merupakan *span of support* dari *Area Manager*.

f) Knowledge Sharing

Knowledge sharing yang dilakukan oleh *Area Coordinator* kepada karyawan toko misalnya dalam mengelola buah, mengecek *expired date* barang serta panduan dalam membersihkan toko. *Area Coordinator* dapat mengontrol *knowledge sharing* yang diberikan dengan membandingkan *training* yang direncanakan dengan yang direalisasikan. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Area Coordinator*.

g) Mencapai Target Rata-Rata Skor Kinerja (*performance*) toko (pencapaian STM)

Untuk mencapai target rata-rata skor kinerja toko (*pencapaian store of the month*), *Area Coordinator* diukur dengan penilaian:

1) *Sales per day retail*

Sales per day pada setiap toko itu tergantung pada jam buka tutup toko, besaran toko, 100 *item* barang-barang yang laku pada toko dan mengetahui kondisi barang yang mau dipromosikan. Jika penjualan tidak mencapai target, *Area Coordinator* yang membawahi setiap toko, akan mengarahkan karyawan toko untuk melakukan penawaran kepada pelanggan. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Area Coordinator*.

2) *Struk transaction per day*

Area Coordinator dapat mengontrol *struk transaction per day* dengan melakukan *stock opname* di toko dan penyesuaian dengan *purchase order* barang dari *distribution center*, yang menimbulkan penjualan dan dapat mendeteksi *struk transaction* setiap hari. Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Area Coordinator*.

3) NBH (nota barang hilang)

Area Coordinator dapat mengontrol dengan melakukan *stock opname* setiap bulan yang didukung oleh *struk transaction per day* dalam mendeteksi kemungkinan barang hilang tersebut, mempunyai administrasi yang baik, meninjau kembali posisi CCTV, mengontrol jadwal bekerja dari karyawan toko, melakukan pengawasan mingguan (*weekly monitoring*). Oleh karena itu, KPI ini sudah sesuai dengan *span of control* dari *Area Coordinator*.

4) *Out of stock*

Out of stock dapat dikontrol oleh *Area Coordinator* dengan mengupayakan agar tidak ada barang yang kosong di toko, melalui pengecekan barang yang dilakukan setiap hari dan pemberian label harga untuk penandaan pada barang yang memiliki penjualan terbaik. Jika persediaan barang mulai berkurang, karyawan toko dapat langsung meminta kepada *distribution center* cabang Bitung dengan sistem yang telah terhubung ke cabang. Oleh karena itu, *out of stock* sudah sesuai dengan *span of control* *Area Coordinator*.

5) *Gross margin*

Area Coordinator akan memiliki peranan untuk memilih dan menentukan barang yang akan dijual pada toko, baik dari segi produk maupun jumlah yang akan dijual (penentuan kuantitas maksimal). Selain itu, *Area Coordinator* akan memilih barang yang memiliki margin yang lebih tinggi untuk dijual di toko, misalnya air mineral, gula, telur dengan merek Alfamidi. Hal ini berfungsi untuk mendukung tercapainya target dari masing-masing toko yang akan berpengaruh pada pencapaian KPI *Area Coordinator*. Oleh karena itu, *gross margin* telah sesuai dengan *span of control* *Area Coordinator*.

Kesimpulan

Berikut ini adalah kesimpulan yang dapat diambil atas permasalahan yang dikemukakan:

- a. KPI yang digunakan pada umumnya bersifat keuangan yaitu *labor cost*.
- b. Untuk KPI *Branch Manager*, KPI telah sesuai dengan *span of control* yang ada pada *Branch Manager* tersebut.
- c. KPI *Distribution Center Manager*, KPI yang sesuai dan relevan dengan *span of control* *Distribution Center Manager* yaitu *knowledge sharing*, *SOP Compliance*, *average score* *Coordinator distribution center dry*, *target point distribution center of the month distribution center dry*, *service level distribution center dry to store*. Sedangkan, KPI yang belum sesuai dengan *span of control* *Distribution Center Manager* yaitu *labor cost*.

- d. KPI yang sesuai dan relevan dengan *span of control Area Manager* yaitu *knowledge sharing*, mencapai target rata-rata skor *Area Coordinator*. Sedangkan, KPI yang belum sesuai dengan *span of control* dari *Area Manager*, yaitu *labor cost*, mencapai *target zero cash loss store*, mencapai *target day sales inventory*, *sales per employee*, persentase *turnover* karyawan *operation*.
- e. KPI yang sesuai dan relevan dengan *span of control Area Coordinator* yaitu *average purchase customer*, *fee based*, *fresh breakage performance (eggs, fruits, veggies dan fast food)*, *knowledge sharing*, mencapai target rata-rata skor kinerja toko (pencapaian *store of the month*). Sedangkan, KPI yang belum sesuai dengan *span of control* dari *Area Coordinator*, yaitu mengendalikan *operating expense store to sales*, *average nilai quality service cleanness*.
- f. Penilaian kinerja karyawan toko masih bersifat subjektif yaitu sebatas penilaian yang dinilai oleh atasan.

Saran

Saran untuk PT Midi Utama Indonesia, Tbk cabang Bitung terkait dengan penilaian kinerja, yaitu:

- a. Sebaiknya, KPI mencapai *target zero cash loss store* dan mencapai *target day sales inventory* relevan dijadikan KPI *Area Coordinator*. Sedangkan KPI *sales per employee* relevan dijadikan KPI bagi karyawan toko. Untuk KPI persentase *turnover* karyawan *operation* relevan dijadikan KPI *people and development*.
- b. Untuk KPI *Area Coordinator*, yaitu dalam mengendalikan *operating expense store to sales*, biaya sewa toko harus dikeluarkan dari *operating expense* yang merupakan diluar *span of control Area Coordinator*. Sedangkan, KPI *average nilai quality service cleanness* lebih relevan dijadikan KPI bagi *Admin Manager*.

Daftar Pustaka

- [1] Simons, Robert. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. New Jersey: Prentice-Hall.
- [2] Simons, Robert. (2005). *Levers of Organizational Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business School Press.
- [3] Company profile, Annual report 2012.pdf, Download on February 23, 2014, from [http:// www.alfamidiku.com](http://www.alfamidiku.com)
- [4] Atkinson, A. Anthony, Kaplan, R.S., Matsumura. M.E, Young, M.S (2012) *Management Accounting. Information for Decision Making and Strategy Execution*, 6th Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- [5] Anthony, R.N., & Govindarajan. (2000). *Management Control Systems*. 10th Edition, McGraw-Hill.
- [6] Niven, Paul. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2nd Edition, Wiley.