

Perancangan *Key Performance Indicator* Departemen *Marketing* di PT Y

Rangga Wibawa¹

Abstract: PT Y is a liner company that delivers cargo across the archipelago. PT Y would like to improve the performance of its marketing department to give the best services in this industry. One of the tools can measure performance is Key Performance Indicators (KPIs). Therefore, the PT Y wants to redesign its Key Performance Indicators (KPIs) so that it can capture the business update. This study aims to produce a design for Key Performance Indicators for the marketing department of PT Y. The design is based on PT Y's vision, mission, and quality policy. It is constructed via quality objectives, and a strategic map based on four balanced scorecard perspectives (financial, customer, internal business processes, and learning and growth). It also considers the marketing manager's perspective as the company representative. The four perspectives will be described in terms of their relationship through strategy map. The design can capture the company's vision, mission, and quality policy.

Keywords: key performance indicator; performance measurement; quality management

Pendahuluan

PT Y merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman kargo jalur laut. Kinerja dari setiap departemen di perusahaan memiliki peranan penting untuk mencapai visi tersebut. Cara untuk mengetahui kinerja departemen yaitu dengan melakukan pengukuran kinerja, khususnya pada Departemen *Marketing*. Salah satu alat bantu yang dapat mengukur seberapa baik kinerja yang diberikan dalam menyelesaikan setiap indikator yang ada yaitu *Key Performance Indicator* (KPI). Departemen *Marketing* sudah melakukan pengukuran kinerja menggunakan *KPI*. Selain itu, sasaran mutu ketiga (tingkat kelengkapan dokumen) merupakan tugas yang harus dilakukan oleh *Customer Service* untuk persyaratan keberangkatan kapal sehingga tidak perlu dijadikan sasaran mutu. *KPI* sebelumnya dibuat hanya untuk menilai kinerja karyawan. Kedua *KPI* pembagiannya kurang baik kepada Staf *Marketing* dan *Customer Service* dengan tidak mempertimbangkan kondisi wilayah tersebut sehingga target yang diberikan menjadi kurang adil. *KPI* tersebut juga masih dalam masa percobaan, sehingga memerlukan berbagai masukan dan perbaikan.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini yaitu dengan

Metode peta strategi dari empat perspektif *Balanced Scorecard*. Alur prosesnya adalah sebagai berikut.

Melakukan Pengamatan

Tahap pengamatan dilakukan terkait proses bisnis yang terjadi di Departemen *Marketing*, sasaran mutu awal, dan *Key Performance Indicator* di Departemen *Marketing*. Hal ini bertujuan untuk memberikan gambaran terkait bagaimana keadaan sebenarnya yang terjadi di lapangan dan menemukan permasalahan yang ada.

Mengidentifikasi Masalah

Proses identifikasi masalah yang dilakukan dalam penelitian ini terkait *Key Performance Indicator* Departemen *Marketing*. Pengidentifikasiannya dan penentuan masalah ini juga akan dikoordinasikan dengan pihak perusahaan.

Mengumpulkan Data

Pengumpulan data diperlukan dalam membantu menyelesaikan permasalahan. Data tersebut yaitu visi, misi, dan kebijakan mutu PT Y, struktur organisasi Departemen *Marketing*, dan wawancara dengan Manajer *Marketing*. Data tersebut didapatkan melalui web PT Y dan wawancara.

Merancang Sasaran Mutu dan Peta Strategi

Perancangan sasaran mutu dan peta strategi Departemen *Marketing*. Perancangan sasaran mutu dibuat berdasarkan visi, misi, dan kebijakan mutu

¹ Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: ranggawibawa72@gmail.com

Perancangan sasaran mutu dan peta strategi Departemen *Marketing*. Perancangan sasaran mutu dibuat berdasarkan visi, misi, dan kebijakan mutu PT Y, sasaran mutu Departemen *Marketing* sebelumnya. Sasaran mutu perlu dibuat agar departemen tersebut memiliki target yang jelas. Sasaran mutu akan dibagi berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton [1]). *Balanced Scorecard* merupakan bagian dari system yang menerjemahkan strategi menjadi aksi (Person [2]). Setelah itu akan dilakukan perancangan peta strategi guna menggambarkan hubungan antara sasaran mutu pada setiap perspektif yang ada. Peta strategi merupakan kerangka yang menggambarkan bagaimana aset tak berwujud menciptakan nilai (Kaplan dan Norton [3]).

Merancang Key Performance Indicator

Perancangan *Key Performance Indicator* dilakukan dengan dasar visi, misi, dan kebijakan mutu PT Y, sasaran mutu, dan peta strategi Departemen *Marketing* yang telah dibuat serta telah diverifikasi dan divalidasi. KPI harus sesuai dengan indikator SMART (Parmenter [4]). KPI memiliki proses berkelanjutan dan terhubung dengan visi dan tujuan perusahaan (Hasibuan *et al.* [5]).

Melakukan Proses Verifikasi

Proses verifikasi dilakukan terhadap sasaran mutu, peta strategi, dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah dibuat untuk memastikan perancangan *Key Performance Indicator* sudah sesuai dengan visi, misi, dan kebijakan mutu PT Y. Usulan yang tidak terverifikasi akan kembali pada tahap perancangan. Perancangan yang sudah diverifikasi oleh perusahaan akan lanjut ke tahap validasi.

Melakukan Proses Validasi

Proses validasi dilakukan terhadap usulan sasaran mutu, peta strategi, dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah dibuat. Validasi tersebut bertujuan untuk memastikan usulan yang telah dirancang sesuai dengan kondisi dan dapat digunakan oleh perusahaan. Validasi dilakukan dengan melakukan wawancara kepada Manajer *Marketing*.

Hasil dan Pembahasan

Visi Perusahaan

Visi merupakan nilai inti, impian, tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Visi PT Y adalah menjadi nama yang paling andal dan tepercaya di

industri ini, mampu memperluas pangsa pasar kami dan menjelajahi peluang bisnis yang lebih besar di depan kami dalam waktu dekat. Setiap departemen tentu memiliki tugas masing-masing guna mewujudkan visi tersebut, tak terkecuali Departemen *Marketing*.

Misi Perusahaan

Misi merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mewujudkan visi. Melalui misi, perusahaan menjabarkan beberapa cara agar visi terwujud. Berikut merupakan misi PT Y. Memenuhi permintaan baru dan tumbuh bersama dengan pelanggan kami untuk masa depan yang lebih baik, memperkuat pijakan kami di pasar yang kompetitif, terus meningkatkan efisiensi untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, untuk mengoperasikan armada kapal yang paling modern dan efektif, meningkatkan lingkungan kerja dan mendorong kerja sama tim, dan mempertahankan nilai-nilai inti kami sambil merangsang kemajuan.

Kebijakan Mutu Perusahaan

Kebijakan mutu merupakan kebijakan utama atau komitmen perusahaan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak dalam menjamin mutu produk atau jasa kepada pelanggannya. Komitmen PT Y adalah jaminan kepada pelanggan kami bahwa kami akan terus berusaha tanpa henti untuk meningkatkan layanan dengan memahami klien kami dan kebutuhan bisnis mereka. PT Y mengutamakan keselamatan dan keamanan di semua tingkat operasi.

Departemen Marketing

Departemen *Marketing* merupakan departemen yang memiliki beberapa tanggung jawab terhadap aktivitas mencari pelanggan baru, memastikan target penjualan tercapai, menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan, membuat laporan hasil penjualan, dan membuat laporan harga. Departemen *Marketing* terdiri dari Manajer Senior, Manajer, Staf *Marketing*, dan *Customer Service*. Berikut merupakan struktur organisasi Departemen *Marketing* di PT Y.

Manajer Senior merupakan jabatan tertinggi pada Departemen *Marketing*. Manajer Senior membawahi langsung Manajer. Manajer merupakan jabatan tertinggi kedua setelah Manajer Senior pada Departemen *Marketing*. Staf *Marketing* merupakan bagian dari Departemen *Marketing* yang dibawahi langsung oleh Manajer *Marketing*. *Customer Service* merupakan bagian dari Departemen *Marketing* yang dibawahi langsung oleh Manajer *Marketing*.

Tabel 1. Sasaran mutu awal Departemen *Marketing*

No	Sasaran mutu	Target	Periode
1	Tingkat penjualan	2000 TEUs	Tahunan
2	Tanggapan Pelanggan	Jumlah Nilai 1+2 <=10	Bulanan
3	Tingkat Kelengkapan Dokumen	100%	Bulanan

Customer Service bertugas membantu Staf *Marketing*.

Sasaran Mutu Awal Departemen *Marketing*

Sasaran mutu merupakan target suatu perusahaan dalam melakukan suatu proses yang ingin dicapai dalam jangka tertentu guna memenuhi harapan pelanggan. Sasaran mutu Departemen *Marketing* sebelumnya dibuat oleh Staf *Human Resource Development* (HRD) bersama dengan Manajer *Marketing*. Sasaran mutu tersebut mulai berjalan pada bulan Maret 2020. Departemen tersebut memiliki 3 sasaran mutu. Berikut sasaran mutu awal Departemen *Marketing*.

Sasaran mutu awal pertama Departemen *Marketing* yaitu tingkat penjualan. Target dari sasaran mutu tersebut yaitu 2.000 TEUs. Angka tersebut merupakan angka yang telah diubah atas permintaan perusahaan. TEUs merupakan singkatan dari *twenty-foot equivalent unit*, atau unit ekuivalen dua puluh kaki. Satuan tersebut digunakan dalam menjelaskan kapasitas muatan kontainer. Kontainer dengan ukuran 1 TEUs menandakan kontainer tersebut memiliki panjang 20 kaki. Periode pengukuran sasaran mutu tersebut yaitu tahunan. Penanggung jawab terlaksananya sasaran mutu tersebut yaitu Manajer *Marketing*.

Sasaran mutu awal kedua Departemen *Marketing* yaitu tanggapan pelanggan. Sasaran mutu tersebut mulai diberlakukan sejak Januari 2022. Target dari sasaran mutu tersebut yaitu jumlah nilai 1 dan jumlah nilai 2 hasilnya tidak lebih dari 10. Staf *Marketing* kerap membagikan tautan kuisioner kepada pelanggan yang telah memakai jasa perusahaan tersebut. Periode pengukuran sasaran mutu tersebut yaitu bulanan. Penanggung jawab sasaran mutu tersebut yaitu Manajer *Marketing*. Sasaran mutu awal ketiga Departemen *Marketing* yaitu tingkat kelengkapan dokumen. Target dari sasaran mutu tersebut yaitu 100%. Tingkat kelengkapan dokumen tersebut merupakan keharusan karena dibutuhkan untuk keberangkatan kapal. Dokumen yang dimaksud yaitu *bill of lading*, *proforma manifest*, izin *dangerous goods*, dan karantina. Dokumen tersebut harus diserahkan ke pihak terkait sebelum kapal berangkat. Penanggung jawab

Tabel 2. KPI awal Staf *Marketing*

No	KPI	Target
1	Peningkatan jumlah pelanggan baru	2 pelanggan
2	Follow-up dan aktivasi pelanggan lama	2 pelanggan
3	Pencapaian target penjualan per daerah	2500 TEUs
4	Kualitas kehadiran	60 poin
5	Nilai komitmen	60 poin

Tabel 3. KPI awal *Customer Service*

No	KPI	Target
1	Kecepatan pembuatan <i>bill of lading</i>	90%
2	Kebenaran pembuatan <i>bill of lading</i>	90%
3	Pencapaian target penjualan per daerah	2500 TEUs
4	Kualitas kehadiran	60 poin
5	Nilai komitmen	60 poin

sasaran mutu tersebut yaitu Manajer *Marketing*. Sasaran mutu tersebut akan dihapus.

KPI Awal Departemen *Marketing*

Departemen *Marketing* PT Y membuat KPI bukan sebagai indikator kinerja utama dari sasaran mutu, melainkan sebagai penilaian kinerja karyawan. KPI dibuat secara terpisah dari sasaran mutu Departemen *Marketing*. KPI Departemen *Marketing* sudah tidak diperbarui nilainya di profil karyawan sejak Oktober 2021 dan sudah tidak dilanjutkan penilaiannya sejak Desember 2021. Hal tersebut dikarenakan karyawan Departemen *Human Resource Development* (HRD) yang berperan dalam perancangan KPI ini tidak bekerja di PT Y lagi. Berikut merupakan KPI Staf *Marketing*.

Tabel 2 merupakan *Key Performance Indicators* (KPI) awal dari Staf *Marketing*. KPI tersebut terdiri 5 poin yaitu peningkatan pelanggan jumlah baru, *follow-up* dan aktivasi ulang pelanggan awal, pencapaian target penjualan per daerah sesuai target top manajemen, kualitas kehadiran, dan nilai komitmen. Angka tersebut telah diubah sesuai permintaan perusahaan.

Tabel 3 merupakan *Key Performance Indicators* (KPI) awal dari *Customer Service*. KPI tersebut terdiri 5 poin yaitu kecepatan pembuatan *bill of lading*, kebenaran pembuatan *bill of lading*, pencapaian target penjualan per daerah sesuai target top manajemen, kualitas kehadiran, dan nilai komitmen. Pada KPI ketiga, setiap *Customer Service* memiliki target yang berbeda-beda. Target tersebut telah disesuaikan sesuai kemampuan dan pengalaman *Customer Service*. Semakin tinggi pengalaman dan kompetensinya maka semakin besar targetnya.

Tabel 4. Sasaran mutu

Perspektif	Sasaran mutu
<i>Financial</i>	Pencapaian target penjualan Efisiensi biaya
<i>Customer</i>	Penambahan pelanggan baru Kepuasan pelanggan
<i>Internal business process</i>	Kesediaan merespon pelanggan di setiap waktu Harga <i>freight</i> yang bersaing Peningkatan hubungan dengan pelanggan Pelayanan sistematis yang simpel Pemenuhan target penggunaan aplikasi Pencapaian produktivitas
<i>Learning & growth</i>	Perbaikan berkelanjutan Pencatatan data

Sasaran Mutu

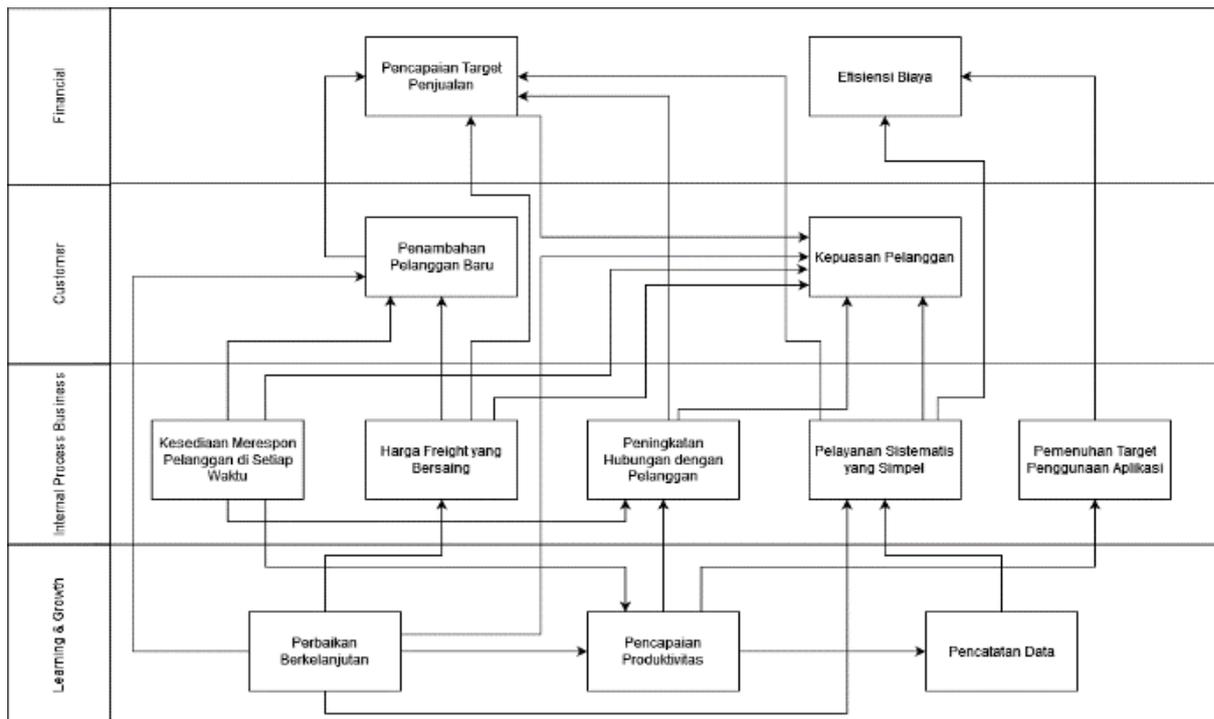
Sasaran mutu Departemen *Marketing* yaitu target dalam melakukan suatu proses yang ingin dicapai dalam jangka tertentu guna memenuhi harapan pelanggan. Sasaran mutu akan dibagi berdasarkan empat perspektif dari *Balanced Scorecard* yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Sasaran mutu akan dibuat dengan mempertimbangkan sasaran mutu awal yang telah dibuat pada tahun 2021. Setiap sasaran mutu dari masing-masing perspektif ditentukan berdasarkan visi, misi, dan kebijakan mutu, PT Y, dan pandangan Manajer Departemen *Marketing*. Berikut merupakan sasaran mutu dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yang telah diverifikasi dan divalidasi oleh Manajer *Marketing*. Berikut merupakan tabel sasaran mutu Departemen *Marketing*.

Sasaran mutu dari perspektif *financial* (keuangan) yaitu pencapaian target penjualan dan efisiensi biaya. Sasaran mutu pertama tersebut didapat dari *key activities* dan *revenue streams*. Target penjualan diperlukan guna sumber pendapatan bagi Departemen *Marketing*. Sasaran mutu kedua dari perspektif keuangan yaitu efisiensi biaya. Sasaran mutu tersebut didapat dari *cost structure*. Sasaran mutu tersebut mendukung misi PT Y yaitu terus meningkatkan efisiensi untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Sasaran mutu tersebut mendukung misi PT Y yaitu memperkuat pijakan kami di pasar yang kompetitif. Sasaran mutu dari perspektif *customer* (pelanggan) terbagi menjadi empat sasaran mutu yaitu pelayanan sistematis yang simpel, peningkatan hubungan dengan pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Sasaran mutu pertama dari perspektif pelanggan yaitu penambahan pelanggan baru. Sasaran mutu tersebut didapat dari *key activities* yaitu mencari pelanggan baru. Sasaran mutu tersebut mendukung visi PT Y yaitu memperluas pangsa pasar kami dan misi PT Y yaitu memenuhi permintaan baru. Sasaran mutu kedua dari perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan. Sasaran mutu tersebut didapat dari *channels* yaitu

kuisisioner. Melalui kuisisioner tersebut, Departemen *Marketing* akan memberikan pertanyaan seputar kepuasan pelanggan. Selain itu, kepuasan pelanggan juga mendukung kebijakan mutu PT Y yaitu jaminan kepada pelanggan kami bahwa kami akan terus berusaha tanpa henti untuk meningkatkan layanan dengan memahami klien kami dan kebutuhan bisnis mereka, serta mendukung visi PT Y yaitu menjadi nama yang paling andal dan tepercaya di industri ini. Sasaran mutu dari perspektif *internal business process* (proses bisnis internal) terbagi menjadi lima sasaran mutu yaitu kesediaan merespon pelanggan disetiap waktu, harga *freight* yang bersaing, peningkatan hubungan dengan pelanggan, pelayanan sistematis yang simpel, dan pemenuhan target penggunaan aplikasi.

Sasaran mutu pertama dari perspektif proses bisnis internal yaitu kesediaan merespon pelanggan di setiap waktu. Sasaran mutu tersebut didapat dari *value propositions* yaitu kesediaan merespon pelanggan di setiap waktu. Sasaran mutu kedua dari perspektif proses bisnis internal yaitu harga *freight* yang bersaing. Sasaran mutu tersebut didapatkan dari *value propositions* yaitu harga *freight* yang bersaing. Berdasarkan wawancara dengan Manajer *Marketing*, pelanggan selalu menginginkan harga *freight* yang bersaing. Selain itu, sasaran mutu tersebut sesuai dengan visi PT Y yaitu memperluas pangsa pasar. Dengan harga *freight* yang bersaing, sangat mungkin untuk memperluas pangsa pasar.

Sasaran mutu ketiga dari perspektif proses bisnis internal yaitu peningkatan hubungan dengan pelanggan. Sasaran mutu tersebut didapat dari *key activities* yaitu membina hubungan dengan pelanggan *cost structure* yaitu penjamuan pelanggan serta suvenir pelanggan. Selain itu, peningkatan hubungan dengan pelanggan juga mendukung kebijakan mutu PT Y yaitu jaminan kepada pelanggan kami bahwa kami akan terus berusaha tanpa henti untuk meningkatkan layanan dengan memahami klien kami dan kebutuhan bisnis mereka. Sasaran mutu keempat dari perspektif proses bisnis internal yaitu pelayanan sistematis yang simpel. Sasaran mutu tersebut didapat dari *value propositions* yaitu pelayanan sistematis yang simpel. Pelayanan sistematis yang simpel berupa pemesanan pelanggan melalui aplikasi. Selain itu, pelayanan sistematis yang simpel juga mendukung misi PT Y yaitu terus meningkatkan efisiensi untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Pelayanan sistematis yang simpel berupa pemesanan pelanggan didapat dari *value propositions*. Hal tersebut mendukung misi PT Y yaitu terus meningkatkan efisiensi pertumbuhan berkelanjutan. Sasaran mutu kedua dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu



Gambar 1. Peta strategi

Tabel 5. KPI Departemen *Marketing*

Perspektif	Sasaran mutu	KPI	Target	Periode
<i>Financial</i>	Pencapaian target penjualan	Jumlah kontainer yang disewa	Min 2000 TEUs	Tahunan
	Efisiensi biaya	Biaya yang dikeluarkan	Max 30 juta	Tahunan
<i>Customer</i>	Penambahan pelanggan baru	-	-	-
	Kepuasan pelanggan	Jumlah nilai 1 dan 2 kuisioner departemen	Max 10 kali	Bulanan
<i>Internal Business process</i>	Kesiapan merespon pelanggan di setiap waktu	Jumlah nilai 1 dan 2 kuisioner perusahaan nomer 4, 5, 9	Max 0 kali	Bulanan
	Harga <i>freight</i> yang bersaing	Jumlah nilai 1 dan 2 kuisioner perusahaan “harga <i>freight</i> yang bersaing”	Max 0 kali	Bulanan
	Peningkatan hubungan dengan pelanggan	-	-	-
	Pelayanan sistematis yang simpel	Jumlah nilai 1 dan 2 kuisioner perusahaan “pelayanan sistematis yang simpel”	Max 0 kali	Bulanan
	Pemenuhan target penggunaan aplikasi	Jumlah pemesanan melalui aplikasi	Min 10%	Tahunan
<i>Learning & growth</i>	Pencapaian produktivitas	Persentase peningkatan kapasitas kontainer yang disewa	Min 4%	Tahunan
	Perbaikan berkelanjutan	Jumlah perbaikan yang diterapkan	Min 2 kali	Tahunan
	Pencatatan data	Persentase data yang dicatat	Min 100%	Bulanan

perbaikan berkelanjutan. Sasaran mutu tersebut didapat dari *key activities* dan *key resources*. Selain itu sasaran mutu tersebut juga mendukung misi PT Y yaitu terus meningkatkan efisiensi untuk pertumbuhan berkelanjutan. Sasaran mutu ketiga dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

yaitu pencatatan data. Sasaran mutu tersebut didapat dari *key activities* yaitu mencatat data. Pencatatan data *dashboard* tersebut nantinya berfungsi untuk memudahkan pengambilan keputusan dan pemantauan kinerja Departemen *Marketing*, Staf *Marketing*, dan *Customer Service*.

Tabel 6. KPI Staf *Marketing*

Perspektif	Sasaran Mutu	KPI	Target	Periode
<i>Financial</i>	Pencapaian target penjualan	Jumlah kontainer yang disewa	Min 2000 TEUs	Tahunan
	Efisiensi biaya	Biaya yang dikeluarkan	Max 30 juta	Tahunan
	Penambahan pelanggan baru	Jumlah pelanggan baru	2 pelanggan	Bulanan
<i>Customer</i>	Kepuasan pelanggan	Persentase pelanggan aktif	70%	Bulanan
	Kesediaan merespon pelanggan di setiap waktu	-	-	-
<i>Internal business process</i>	Harga <i>freight</i> yang bersaing	-	-	-
	Peningkatan hubungan dengan pelanggan	Jumlah kunjungan ke pelanggan	Min 10%	Bulanan
	Pelayanan sistematis yang simpel	-	-	-
	Pemenuhan target penggunaan aplikasi	Jumlah pemesanan melalui aplikasi	Min 10%	Tahunan
<i>Learning & growth</i>	Pencapaian produktivitas	Persentase peningkatan kapasitas kontainer yang disewa	Min 4%	Tahunan
		Kualitas kehadiran	Min 60 poin	Bulanan
	Perbaikan berkelanjutan	Nilai komitmen	Min 60 poin	Bulanan
	Pencatatan data	Persentase data yang dicatat	Min 100%	Bulanan

Peta Strategi

Peta strategi merupakan sebuah peta yang dipakai dalam menggambarkan hubungan antara sasaran mutu yang ada pada Departemen *Marketing* agar mudah dipahami kaitannya. Peta strategi memudahkan Departemen *Marketing* dalam memahami peran antar sasaran mutu.

Peta strategi Departemen *Marketing* PT Y yang menggambarkan kaitan antara sasaran mutu Departemen *Marketing*. Peta strategi tersebut diawali oleh perspektif *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diawali dengan sasaran mutu perbaikan berkelanjutan, pencapaian produktivitas, dan pencatatan data.

KPI Departemen *Marketing*

Key Performance Indicators (KPI) departemen *marketing* empat perspektif pada *Balanced Scorecard* yaitu *customer* (pelanggan), *internal business process* (proses bisnis internal), *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan), dan *financial* (keuangan). Departemen *Marketing* memiliki sebelas KPI. KPI Departemen *Marketing* dapat dilihat di Tabel 5.

Sasaran mutu pada perspektif keuangan memiliki dua KPI yaitu pencapaian target penjualan dan efisiensi biaya. Pencapaian target penjualan memiliki KPI jumlah kapasitas kontainer yang di sewa. KPI tersebut berdampak pada pendapatan perusahaan. Efisiensi biaya memiliki KPI biaya yang dikeluarkan. KPI tersebut berdampak pada terjaga-

nya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan (*cost structure*). Perspektif pelanggan memiliki dua KPI dari satu sasaran mutu. Sasaran mutu kepuasan pelanggan memiliki dua KPI. Kedua KPI tersebut berdampak pada kepuasan pelanggan yang terjaga. Perspektif proses bisnis internal memiliki empat KPI dari empat sasaran mutu. Sasaran mutu kesediaan merespon pelanggan di setiap waktu memiliki KPI jumlah nilai 1 dan 2 (skala 1-5) kuisisioner perusahaan dengan pertanyaan kemudahan menghubungi *Manajer Marketing/Staf Marketing/Customer Service*. KPI tersebut berdampak pada peningkatan kesadaran karyawan dalam merespon pelanggan di setiap waktu. Sasaran mutu harga *freight* yang bersaing memiliki KPI jumlah nilai 1 dan 2 (skala 1-5) kuisisioner perusahaan harga *freight* yang bersaing.

KPI tersebut berdampak pada penilaian pelayanan sistematis yang simpel. Sasaran mutu pemenuhan target penggunaan aplikasi memiliki KPI jumlah pemesanan melalui aplikasi. KPI tersebut berdampak pada efisiensi dan kemudahan pelanggan dalam memesan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tiga KPI dari tiga sasaran mutu. KPI Staf *Marketing* dapat dilihat pada Tabel 6.

KPI Staf *Marketing*

Sasaran mutu pada perspektif keuangan memiliki dua KPI yaitu pencapaian target penjualan dan efisiensi biaya. Pencapaian target penjualan memiliki KPI jumlah kontainer yang di sewa per daerah. Target TEUs yang ditetapkan berbeda-beda stiap tahunnya. KPI tersebut berdampak pada pendapatan perusahaan dan bonus serta *punishment* bagi Staf *Marketing*. Sasaran mutu pelayanan sistematis yang

Tabel 7. KPI *Customer Service*

Perspektif	Sasaran Mutu	KPI	Target	Periode
<i>Financial</i>	Pencapaian target penjualan	Jumlah kontainer yang disewa	Min 2000 TEUs	Tahunan
	Efisiensi biaya	Biaya yang dikeluarkan	Max 30 juta	Tahunan
	Penambahan pelanggan baru	-	-	-
<i>Customer</i>	Kepuasan pelanggan	-	-	-
	Kesediaan merespon pelanggan di setiap waktu	-	-	-
<i>Internal business process</i>	Harga freight yang bersaing	-	-	-
	Peningkatan hubungan dengan pelanggan	Jumlah kunjungan ke pelanggan	Min 10%	Bulanan
	Pelayanan sistematis yang simpel	-	-	-
	Pemenuhan target penggunaan aplikasi	Jumlah pemesanan melalui aplikasi per daerah	Min 10%	Tahunan
<i>Learning & growth</i>	Pencapaian produktivitas	Kecepatan pembuatan bill of lading	Min 90%	Bulanan
		Kebenaran pembuatan bill of lading	Min 90%	Bulanan
		Kualitas kehadiran	Min 60 poin	Bulanan
	Perbaikan berkelanjutan	Nilai komitmen	Min 60 poin	Bulanan
	Pencatatan data	Persentase data yang dicatat	Min 100%	Bulanan

simpel memiliki KPI jumlah nilai 1 dan 2 (skala 1-5) kuisioner perusahaan baru pelayanan sistematis yang simpel. KPI tersebut berdampak pada penilaian pelayanan sistematis yang simpel. Pelanggan PT Y menyukai pelayanan sistematis yang simpel karena memudahkan pelanggan. Pertanyaan tersebut sebelumnya belum pernah ditanyakan di kuisioner perusahaan sebelumnya. Sasaran mutu pemenuhan target penggunaan aplikasi memiliki KPI jumlah pemesanan melalui aplikasi. KPI tersebut berdampak pada efisiensi dan kemudahan pelanggan dalam memesan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tiga KPI dari tiga sasaran mutu. Sasaran mutu pencapaian produktivitas memiliki KPI persentase peningkatan kapasitas kontainer yang disewa. Sasaran mutu perbaikan berkelanjutan memiliki KPI yaitu jumlah perbaikan yang diterapkan. KPI tersebut berdampak pada perbaikan Departemen *Marketing*. Sasaran mutu pencatatan data memiliki KPI jumlah data yang dicatat. Data tersebut nantinya akan digunakan untuk perancangan *dashboard*. Semua angka tersebut telah diubah atas permintaan perusahaan. KPI Staf *Marketing* dapat dilihat pada Tabel 6.

Sasaran mutu pada perspektif keuangan memiliki dua KPI yaitu pencapaian target penjualan dan efisiensi biaya. Pencapaian target penjualan memiliki KPI jumlah kontainer yang di sewa per daerah. KPI tersebut berdampak pada pendapatan perusahaan dan bonus serta *punishment* bagi setiap Staf *Marketing*. Efisiensi biaya memiliki KPI biaya yang dikeluarkan dengan target maksimal satu juta rupiah per tahun. Perspektif pelanggan memiliki dua KPI dari dua sasaran mutu. Sasaran mutu penambahan pelanggan baru memiliki KPI jumlah pelanggan baru. KPI tersebut merupakan KPI awal yang

diubah. KPI awal tersebut memiliki target 2 per bulan. Target tersebut dirasa tidak adil karena perbedaan wilayah sehingga pada KPI yang baru dibuat menjadi 3 kategori wilayah. Kategori sedang memiliki target penambahan pelanggan baru 1 orang, kategori ramai memiliki target penambahan pelanggan baru 2 orang, dan kategori wilayah sangat ramai memiliki target penambahan pelanggan baru 3 orang KPI kedua yaitu persentase pelanggan aktif merupakan KPI awal yang diubah KPI sebelumnya yaitu jumlah pelanggan awal yang diaktivasi ulang. KPI tersebut dirasa kurang adil karena setiap Staf *Marketing* menangani daerah dengan jumlah pelanggan aktif dan tidak aktif yang berbeda-beda. Sasaran mutu kepuasan pelanggan memiliki KPI persentase pelanggan aktif dinilai cukup adil bagi seluruh Staf *Marketing*. KPI tersebut berdampak pada kepuasan pelanggan dan mempengaruhi pembelian pelanggan tersebut kedepannya. Perspektif proses bisnis internal memiliki dua KPI dari dua sasaran mutu. Sasaran mutu peningkatan hubungan dengan pelanggan memiliki KPI persentase kunjungan ke pelanggan. Sasaran mutu pemenuhan target penggunaan aplikasi memiliki KPI jumlah pemesanan melalui aplikasi per daerah.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Staf *Marketing* memiliki empat KPI dari tiga sasaran mutu. Sasaran mutu pencapaian produktivitas memiliki dua KPI yaitu persentase peningkatan kapasitas kontainer yang disewa per daerah dan kualitas kehadiran. Sasaran mutu perbaikan berkelanjutan memiliki KPI nilai komitmen. Nilai komitmen yaitu nilai sikap perilaku yang diberikan oleh Manajer. Sasaran mutu pencatatan data memiliki KPI persentase data yang dicatat. Data tersebut perlu dibiasakan untuk dicatat di komputer. Hal

tersebut dikarenakan data tersebut nantinya akan digunakan untuk perancangan *dashboard*. Semua angka telah diubah atas permintaan perusahaan.

KPI Customer Service

Sasaran mutu pada perspektif keuangan memiliki dua KPI dari dua sasaran mutu yaitu pencapaian target penjualan dan efisiensi biaya. Pencapaian target penjualan memiliki KPI jumlah kapasitas kontainer yang di sewa per daerah. Target TEUs yang ditetapkan berbeda-beda setiap tahunnya. KPI diukur dan dinilai per tahun pada setiap *Customer Service*. KPI tersebut berdampak pada pendapatan perusahaan. KPI efisiensi biaya memiliki target maksimal satu juta rupiah per tahun. KPI tersebut berdampak pada terjaganya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan (*cost structure*). Perspektif proses bisnis internal memiliki dua KPI dari dua sasaran mutu. Sasaran mutu tersebut yaitu peningkatan hubungan dengan pelanggan dan pemenuhan target penggunaan aplikasi. Sasaran mutu peningkatan hubungan dengan pelanggan memiliki KPI jumlah kunjungan ke pelanggan. KPI tersebut berdampak pada target penjualan. KPI *Customer Service* dapat dilihat di Tabel 7.

Sasaran mutu pemenuhan target penggunaan aplikasi memiliki KPI jumlah pembelian melalui aplikasi per daerah. KPI tersebut penting dan berdampak pada mengarahkan pelanggan agar menggunakan aplikasi. Hal tersebut dapat memudahkan Staf *Marketing* dan *Customer Service* dalam menjalankan tugasnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Customer Service* memiliki lima KPI dari tiga sasaran mutu. Sasaran mutu pencapaian produktivitas memiliki tiga KPI yaitu kecepatan pembuatan *bill of lading*, kebenaran pembuatan *bill of lading*, dan kualitas kehadiran. Kedua KPI tersebut berdampak pada penagihan ke pelanggan karena memerlukan *bill of lading*. Sasaran mutu perbaikan berkelanjutan memiliki satu KPI yaitu nilai komitmen. Nilai komitmen yaitu nilai sikap dan perilaku yang diberikan oleh Manajer. KPI tersebut berdampak pada pembelian yang dilakukan oleh

pelanggan. Sasaran mutu pencatatan data memiliki KPI persentase data yang dicatat. Data tersebut nantinya akan digunakan untuk perancangan *dashboard* dan berdampak dalam memudahkan memantau pengukuran kinerja departemen dan karyawan.

Simpulan

Perancangan KPI usulan yang diberikan pada makalah ini telah dilakukan berdasarkan visi, misi, dan kebijakan mutu PT Y, peta strategi, pertimbangan sasaran mutu dan KPI awal, dan pertimbangan Manajer *Marketing*. Sasaran mutu digunakan memenuhi harapan pelanggan.

Peta strategi digunakan untuk memudahkan Departemen *Marketing* dalam melihat kaitan antar sasaran mutu. Sasaran mutu dan peta strategi terbagi menjadi empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) seperti pada *Balanced Scorecard*. KPI Departemen *Marketing* dibagi menjadi 3 yaitu KPI departemen, KPI Staf *Marketing*, dan KPI *Customer Service*. Sasaran mutu keseluruhan berjumlah dua belas, KPI Departemen *Marketing* berjumlah sebelas, KPI Staf *Marketing* berjumlah sepuluh, dan KPI *Customer Service* berjumlah sembilan.

Daftar Pustaka

1. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press, 1996.
2. Person, R., *Balanced Scorecards & Operational Dashboard with Microsoft Excel*, Wiley Publishing, 2009.
3. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.
4. Parmenter, D., *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed), John Wiley & Sons, 2015.
5. Hasibuan, S., Ikatrinasari, Z. F. and Hasbullah, H., *Desain Sistem Manajemen Kinerja: Kasus Industri Manufaktur dan Jasa*, Ahlimedia Press, 2020.