

Perancangan *Key Performance Indicator* Departemen Logistik di PT. X

Philip Nathaniel¹, I Gede Agus Widyadana², Nova Sepadyati³

Abstract: PT. X is a manufacturing company that manufactures bikes. One of the departments in PT. X is logistics department that has responsibilities to store, prepare, stuffing, and/or send the product to the customer. The problem faced by the logistics department in PT. X is that the logistics department that consists of three warehouses, logistics analyst, and a team leader only has one Key Performance Indicator (KPIs) for only one warehouse. Moreover, some of these KPIs are not related to logistics department activities and achievement of many KPIs related to performance from two or more departments. These problems make performance measurement of logistics department is not accurate. The purpose of this research is to design Key Performance Indicators that are the full responsibility of logistics department of PT. X based on Business Model Canvas (BMC), quality objectives, and strategy map of the logistics department. BMC, quality objectives, and strategy map is established based on vision, mission, and quality policy of PT. X.

Keywords: key performance indicators, performance measurement, logistics

Pendahuluan

PT. X merupakan perusahaan industri manufaktur yang bergerak pada produksi sepeda. Berdiri sejak 1989 PT. X pada awalnya memproduksi sepeda untuk digunakan dan dijual oleh merek lain di luar negeri. Namun sejak 1991, produksi yang dilakukan mulai menggunakan merek sendiri. Produk tersebut semakin berkembang dan terkenal yang hingga kini memiliki berbagai jenis sepeda seperti *Road Bike*, *Trekking Bikes*, *Mountain Bikes* dan berbagai macam jenis sepeda lainnya yang dijual di 5 benua dan lebih dari 50 negara.

PT. X memiliki visi untuk menjadi perusahaan dengan reputasi tinggi dan menghasilkan sepeda dengan nilai tambah tinggi yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan ketepatan waktu pengiriman, kualitas yang baik, dan dengan harga yang kompetitif. Misi dari perusahaan yaitu pemilihan posisi yang tepat, sistem produksi yang ramping, sumber daya manusia yang berkualitas serta perbaikan berkelanjutan pada produk atau kualitas pelayanan kepada pihak yang berkepentingan. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, mengharuskan perusahaan melakukan segala aktivitas dengan maksimal dan perbaikan berkelanjutan. Oleh sebab itu, performa kinerja dari

departemen di perusahaan memegang peranan penting dalam pencapaian visi dan misi tersebut. Namun performa kinerja pada salah satu departemen yaitu Departemen Logistik belum diukur dengan baik dan menyeluruh. Departemen Logistik hanya memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) pada satu bagian saja dan dengan penilaian yang kurang baik serta tidak menyeluruh. KPI hanya ada untuk salah satu gudang dari tiga gudang yang dimiliki Departemen Logistik. Ditambah lagi, KPI yang digunakan untuk penilaian beberapa tidak berkaitan dengan aktivitas departemen seperti persentase kontainer hari-H produksi yang seharusnya menjadi bagian dari perencanaan departemen PPIC dan persentase ketepatan aktual produksi berdasarkan rencana produksi harian yang seharusnya menjadi tanggung jawab departemen produksi sehingga penilaian dari gudang tersebut terpengaruhi oleh hasil kinerja departemen lain. Selain itu, analisis logistik yang merupakan bagian dari Departemen Logistik belum memiliki KPI sehingga kinerjanya tidak terukur. Oleh sebab itu, diperlukan adanya pembuatan KPI.

Pembuatan *KPI* akan ditujukan pada tiga gudang, analisis logistik, dan manajer Departemen Logistik. *KPI* akan dibuat berdasarkan visi, misi, kebijakan mutu, dan sasaran mutu perusahaan serta *Business Model Canvas* (BMC) yang diubah terlebih dahulu menjadi sasaran mutu dan peta strategi Departemen Logistik.

^{1,2,3} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: philipnathan16@gmail.com, gede@petra.ac.id, nova.s@petra.ac.id

Metode Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan dalam perancangan *Key Performance Indicator* Departemen Logistik di PT. X adalah sebagai berikut.

Perancangan *Business Model Canvas*

BMC merupakan sebuah bahasa bersama untuk mendefinisikan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder & Pigneur [1]). BMC digunakan untuk menggambarkan model bisnis dari Departemen Logistik di PT. X. BMC menggambarkan secara singkat tentang nilai yang ingin diberikan, pemetaan pelanggan, cara menjalin hubungan dengan pelanggan, sarana dalam penyampaian nilai, sumber daya yang dimiliki, pihak yang menjadi rekan bisnis, aktivitas utama, pengeluaran, dan pemasukan dari Departemen Logistik.

Perancangan Sasaran Mutu dan Peta Strategi Departemen Logistik

Sasaran mutu dibuat untuk memperjelas target atau tujuan yang harus dicapai. Pembuatan sasaran mutu berasal dari visi, misi, kebijakan mutu dan sasaran mutu perusahaan serta BMC yang telah dibuat sebelumnya. Sasaran mutu akan dibagi menjadi empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seperti perspektif pada *Balanced Scorecard* (BSC). Sasaran mutu selanjutnya menjadi dasar pembuatan peta strategi. *Strategy Map* atau Peta Strategi merupakan sebuah kerangka yang menggambarkan bagaimana strategi dalam menghubungkan aset tak berwujud dengan proses yang menciptakan nilai (Kaplan & Norton [2]). Peta strategi digunakan untuk menggambarkan hubungan antara sasaran mutu setiap perspektif pada Departemen Logistik.

Perancangan *Key Performance Indicator*

Menurut (Parmenter [3]) KPI merupakan indikator yang berfokus pada aspek-aspek terpenting dari kinerja organisasi untuk kesuksesan masa kini dan masa yang akan datang. KPI harus menyajikan informasi-informasi penting seperti sasaran atau target pengukuran kinerja, indikator pengukuran yang relevan dengan sasarannya, pengukuran kinerja serta batas waktu dalam pemenuhan sasaran tersebut. Perancangan KPI untuk Departemen Logistik dibuat berdasarkan visi, misi, kebijakan mutu, dan sasaran mutu perusahaan serta BMC, sasaran mutu, dan peta strategi Departemen Logistik yang telah diverifikasi dan divalidasi, KPI

Departemen Logistik yang telah diterapkan sebelumnya serta pertimbangan-pertimbangan team leader dan pihak terkait. Perancangan KPI dilakukan untuk tiga *warehouse*, analisis logistik dan team leader Departemen Logistik di PT. X.

Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir pada penelitian yaitu penarikan kesimpulan dan saran atas penelitian yang telah dilaksanakan. Kesimpulan berisi pernyataan singkat dan menyeluruh mengenai hasil penelitian secara menyeluruh dan hal-hal yang berkaitan dengan perancangan KPI Departemen Logistik di PT. X.

Hasil dan Pembahasan

PT. X merupakan salah satu perusahaan manufaktur sepeda yang telah berdiri sejak tahun 1989. PT. X pada awalnya memproduksi sepeda untuk merek lain di luar negeri, namun sejak 1991, produksi yang dilakukan mulai menggunakan merek sendiri dengan tetap memproduksi untuk merek lain. Berbagai jenis sepeda diproduksi di kedua lokasi tersebut setiap harinya, seperti *Road Bike*, *Trekking Bikes*, *Mountain Bikes*, dan berbagai macam jenis sepeda lainnya. PT. X tidak hanya menjual produk berupa sepeda, namun juga menjual berbagai part, aksesoris dan perlengkapan untuk para pesepeda. Produk yang dijual mulai dari part sepeda seperti rangka sepeda, suspensi sepeda, ban sepeda, aksesoris pesepeda seperti kaos, celana, kaca mata, sarung tangan hingga perlengkapan untuk perawatan sepeda seperti pembersih untuk bagian-bagian sepeda. Penjualan ini dilakukan perusahaan melalui berbagai channel seperti rekan bisnis, online maupun melalui retail resmi perusahaan.

Visi

Visi merupakan gambaran tentang tujuan atau hasil akhir yang diinginkan oleh perusahaan. Dalam pencapaiannya, seluruh departemen memiliki andil masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya. PT. X Memiliki visi yaitu perusahaan dengan reputasi tinggi dan menghasilkan sepeda dengan nilai tambah tinggi yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan ketepatan waktu pengiriman, kualitas yang baik dan dengan harga kompetitif.

Misi

Misi merupakan langkah-langkah pencapaian atau penjabaran dari visi yang dimiliki suatu perusahaan. Misi menjabarkan tentang cara untuk mencapai visi yang telah ditetapkan oleh *top management*. PT. X memiliki empat misi yang digunakan untuk

mencapai visinya yaitu:

- Pemilihan *positioning* yang tepat
- *Lean Manufacturing* / Sistem produk yang ramping
- *Quality Human Resource* / Sumber Daya Manusia yang berkualitas
- Perbaikan berkelanjutan pada produk atau kualitas pelayanan kepada pihak yang berkepentingan.

Kebijakan Mutu

Kebijakan mutu adalah kebijakan suatu perusahaan dari manajemen atau pemimpin puncak perusahaan yang berisi komitmen dalam menjamin mutu produk/jasa yang ditawarkan. Kebijakan mutu berguna untuk mengarahkan kinerja dari setiap departemennya demi mencapai mutu yang telah ditetapkan. PT. X dalam menjamin mutu dari produk dan jasa yang diberikan memiliki tujuh kebijakan mutu yaitu:

- Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dan jasa sesuai persyaratan *standard / customer*
- Pengiriman produk dan jasa tepat waktu
- Proses produksi yang tepat waktu dengan kerusakan minimal akibat ketidaksesuaian proses

maupun pengerjaan ulang produk

- Meminimalisasi *inventory* barang secara efektif dan efisien
- Meminimalisasi pemborosan penggunaan material dan sumber energi dalam bekerja
- Pengendalian kualitas sumber daya manusia secara terencana dan efektif
- Menjalankan dan meningkatkan implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 secara efektif dan terus menerus

Departemen Logistik

PT. X memiliki sebuah departemen yang bernama Departemen Logistik. Departemen Logistik merupakan departemen yang bertanggung jawab dalam kegiatan penerimaan produk dari produksi maupun impor, penyimpanan produk, persiapan produk, pemuatan, pengemasan dan/atau pengiriman produk kepada pelanggan. Departemen Logistik sendiri terbagi menjadi empat wilayah kerja utama yaitu *Warehouse Finished Goods, Warehouse Part Accessories and Apparel, Warehouse* Jakarta dan Analisis Logistik dengan seorang pemimpin departemen dengan sebutan *Team Leader*.

Tabel 1. *Key performance indicator* awal *warehouse finished goods* departemen logistik

Perspektif	<i>Key Performance Indicator</i>
<i>Financial Customer</i>	<i>Cost per unit maksimum (reguler) seluruh departemen</i> <i>On Time Delivery</i>
<i>Internal business process</i>	Jumlah rata-rata kesalahan pengiriman unit lokal, internasional, OEM Penyelesaian dokumen pengiriman ke <i>Accounting &</i> pihak terkait tepat waktu maksimal H+1 (hari kerja) setelah tanggal pengiriman. Produktivitas kerja departemen – unit (Total pengiriman pelanggan lokal & internasional & cetak surat jalan) per <i>Manhour</i> <i>Ketepatan Data Shipment</i> (Data pengajuan sesuai dengan realisasi – OEM, produk sepeda A, internasional) <i>Persentase kontainer hari-H produksi (Data PPIC)</i> Menetapkan akurasi hasil <i>stock opname global</i> maksimum 0,05% dari transaksi keluar masuk Jumlah rata-rata <i>Unexecuted Delivery Order</i> karena faktor internal (WH FG) Jumlah kecelakaan kerja yang terjadi pada saat bekerja di area kerja terkait (<i>Zero Accident</i>) <i>Persentase ketepatan aktual produksi berdasarkan rencana produksi harian</i>
<i>Learning and growth</i>	<i>Pemenuhan kehadiran departemen terkait</i> <i>Pemenuhan pelaksanaan pelatihan kompetensi</i> Jumlah <i>zero point</i> dari seluruh karyawan yang mendapatkan KPI (maksimal pengisian KPI 12 hari kerja di bulan berikutnya) Pencapaian nilai rata-rata KPI personal departemen terkait Jumlah pelaksanaan program <i>Quality Control Circle (QCC)</i> di internal departemen yang terlaksana, dipresentasikan dan disetujui MR

Key Performance Indicator Awal Departemen Logistik

KPI merupakan indikator kinerja utama yang diukur untuk melihat performa kinerja dari departemen. KPI awal Departemen Logistik seperti pada Tabel 1 hanya terdapat pada *Warehouse Finished Goods* (WH FG) yang terdiri dari 16 KPI dengan 10 KPI diantaranya merupakan KPI bersama ditandai dengan tulisan berwarna biru. KPI bersama mengakibatkan penilaian Departemen Logistik terutama WH FG dipengaruhi oleh kinerja dari departemen lain. KPI tersebut juga memiliki beberapa KPI yang bukan merupakan kinerja dari Departemen Logistik. Pertama yaitu persentase kontainer hari-H produksi yang seharusnya menjadi perencanaan departemen PPIC dan WH FG hanya bertanggung jawab untuk memuat produk ke armada. Kedua yaitu persentase ketepatan aktual produksi berdasarkan rencana produksi harian yang seharusnya menjadi tanggung jawab departemen produksi dan tidak ada sangkut pautnya dengan Departemen Logistik. KPI bersama dan KPI yang tidak terkait dengan kinerja Departemen Logistik yang akan dihilangkan atau diubah dalam pembuatan KPI baru sehingga KPI dapat dikontrol dan sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari Departemen Logistik.










Business Model Canvas

BMC pada Gambar 1 merupakan model bisnis dari Departemen Logistik di PT. X. Data pada BMC didapatkan dari hasil wawancara dengan pihak terkait dan diskusi dengan *team leader* Departemen Logistik. BMC terbagi menjadi sembilan blok yaitu *Key Partners*, *Key Activities*, *Key Resources*, *Value Propositions*, *Customer Relationships*, *Channels*, *Customer Segments*, *Cost Structure*, dan *Revenue Streams* yang menggambarkan dan menjelaskan secara singkat model bisnis Departemen Logistik. Kesembilan blok ini yang menjadi dasar sebagai pembuatan sasaran mutu selain visi, misi, kebijakan mutu, dan sasaran mutu PT. X.

Sasaran Mutu

Sasaran mutu Departemen Logistik merupakan target yang ingin dicapai oleh Departemen Logistik untuk memenuhi harapan pelanggannya yang dapat dilihat pada Tabel 2. Perancangan sasaran mutu akan dibagi berdasarkan empat perspektif BSC dengan memperhatikan sasaran mutu perusahaan yang telah ditetapkan pada 2020. Sasaran mutu perusahaan tersebut tidak dapat ditampilkan maupun disebutkan kaitannya karena permintaan perusahaan. Selain itu, penentuan sasaran mutu

The Business Model Canvas

Key Partners  <ul style="list-style-type: none"> • Vendor Transporter - Lokal • Vendor 3PL Warehouse - Lokal • Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) - Ekspor • Tenaga Kerja Bongkar Muat (TKBM) 	Key Activities  <p>Receiving / Inbound, Storing, Order Picking, Packing / Re-packing, Labelling, Wrapping, Strapping, Shipping / Outbound, Delivery, Claim, Return (Reverse Logistics), Analyzing</p> <hr/> Key Resources  <ul style="list-style-type: none"> • Sumber Daya Manusia • Teknologi Informasi • Material Handling Equipment • Bangunan 	Value Propositions  <ul style="list-style-type: none"> • Penyimpanan Produk yang Berkualitas • Pengiriman Produk yang Tepat & Akurat • Pelayanan Pelanggan yang Prima 	Customer Relationships  <ul style="list-style-type: none"> • <i>Warehouse Management System</i> (WMS) • <i>Email</i> • Microsoft Teams • Whatsapp • Customer Visit • Telpn <hr/> Channels  <ul style="list-style-type: none"> • Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) - Ekspor • Ekspedisi – Ekspor • Vendor - Lokal 	Customer Segments  <ul style="list-style-type: none"> • Business to Business (Warehouse): <ul style="list-style-type: none"> - Departemen Merek Sepeda A - Departemen Merek Sepeda B - Departemen Merek Sepeda C - Salex Export - Retail A - Retail B - PT. X • Area Cover Logistic: Sumatra, Jawa, Kalimantan, Sulawesi
Cost Structure  <ul style="list-style-type: none"> • Operational Expenditure: <ul style="list-style-type: none"> - Labor Cost - Energy Cost - Transportation Cost • Capital Expenditure: <ul style="list-style-type: none"> - Warehouse Rental Cost - Depreciation Cost - Maintenance Cost • Overhead Cost: <ul style="list-style-type: none"> - Utilities - Insurance - Taxes - Product Loss 		Revenue Streams  <ul style="list-style-type: none"> • Core: <ul style="list-style-type: none"> - Handling in - Storage - Handling Out • Additional (Optional): <ul style="list-style-type: none"> - Re-Packing - Labelling - Wrapping - Strapping - Delivery 		

Gambar 1. *Business model canvas* departemen logistik PT. X

Tabel 2. Sasaran mutu departemen logistik

Perspektif	Blok BMC	Sasaran Mutu
<i>Financial</i>	<i>Cost structure</i>	Menghindari <i>product loss</i> Meminimalkan biaya operasional
<i>Customer</i>	<i>Value proposition</i>	Ketepatan pengiriman produk (kuantitas & kualitas) Ketepatan waktu pengiriman (lokal)
	<i>Channel</i>	Lama kontainer berada di pabrik
<i>Internal business process</i>	<i>Value proposition</i>	Keamanan produk Keesuaian jumlah produk dengan data
	<i>Key resource</i>	Keselamatan dan kesehatan kerja (K3)
	<i>Key activities</i>	Efisiensi penggunaan ruangan Kecepatan muat produk Pemenuhan analisa kinerja logistik
<i>Learning and growth</i>	<i>Key partners</i>	Ketepatan pemilihan rekan bisnis
	<i>Key activities & key resources</i>	<i>Continuous improvement</i>
	<i>Key resources</i>	Pencapaian produktivitas

juga dibuat berdasarkan pandangan manajemen Departemen Logistik terkait kebutuhan dari Departemen Logistik saat ini. Kemudian, sasaran mutu meminimalkan biaya operasional merupakan sasaran mutu yang dibuat untuk mencapai visi perusahaan yaitu harga yang kompetitif. Biaya operasional yang rendah membuat harga pokok produk menjadi lebih murah dan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menentukan harga yang lebih kompetitif di pasar.

Perspektif kedua yaitu perspektif pelanggan yang terbagi menjadi tiga sasaran mutu. Berdasarkan hasil wawancara dengan pelanggan Departemen Logistik, sasaran mutu ketepatan pengiriman produk (kuantitas & kualitas) penting karena beberapa kali Departemen Logistik mengirimkan produk yang tidak sesuai dengan permintaan pelanggan dan dengan kualitas kemasan produk yang kurang baik. Sasaran mutu kedua yaitu ketepatan waktu pengiriman (lokal) penting untuk mencapai visi perusahaan yaitu ketepatan waktu pengiriman dan kebijakan mutu perusahaan yaitu pengiriman produk dan jasa tepat waktu. Sasaran mutu ketiga yaitu lama kontainer waktu kontainer

meninggalkan pabrik, maka EMKL dapat melakukan pengiriman untuk kontainer lainnya. Dengan begitu Departemen Logistik dapat meminta biaya yang lebih murah kepada EMKL dan mendukung penurunan biaya operasional pada perspektif finansial.

Perspektif ketiga yaitu perspektif proses bisnis internal yang terbagi menjadi tujuh sasaran mutu. Sasaran mutu pada perspektif proses bisnis internal dibuat untuk mendukung pencapaian sasaran mutu pada perspektif pelanggan dan perspektif finansial.

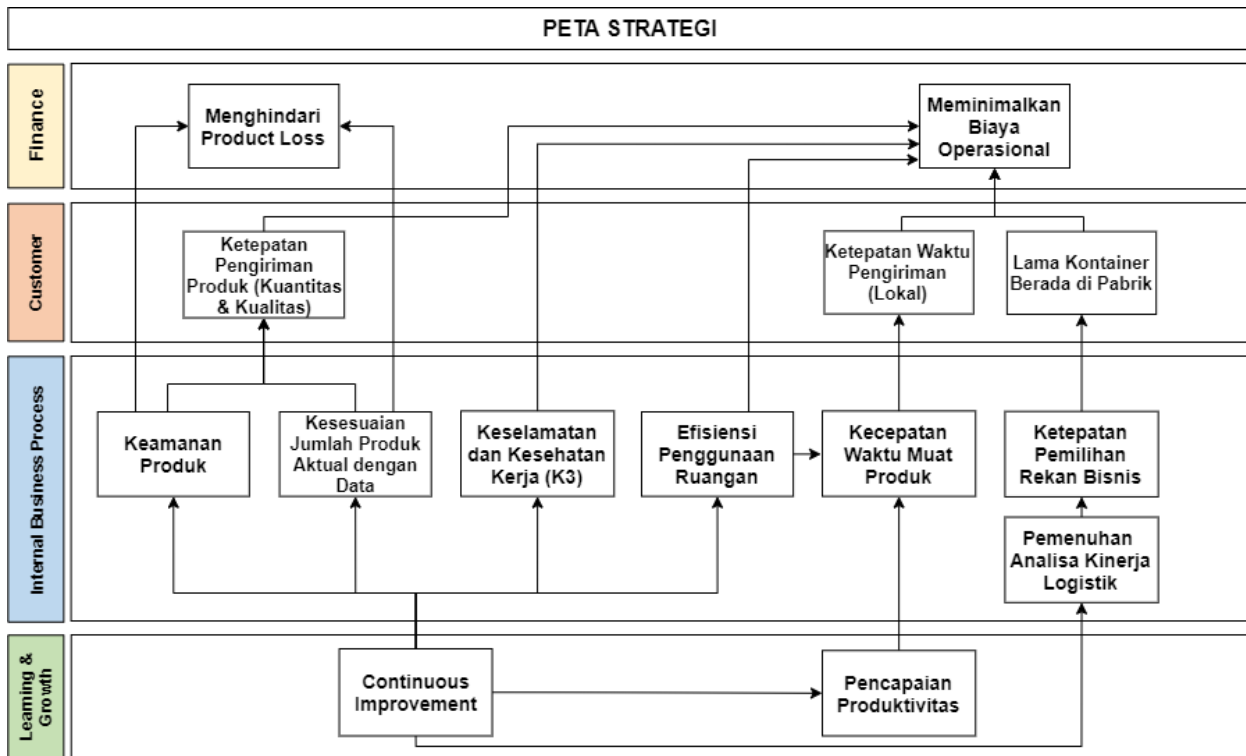
Perspektif terakhir yaitu perspektif pelanggan dengan dua sasaran mutu. Sasaran mutu pertama yaitu *Continuous Improvement* atau perbaikan berkelanjutan. Sasaran mutu dibuat untuk mencapai misi perusahaan yaitu perbaikan berkelanjutan pada produk / kualitas jasa kepada pihak yang berkepentingan. Selain itu, sasaran mutu ini merupakan target kerja jangka panjang yang ingin diterapkan oleh team leader Departemen Logistik. Sasaran mutu kedua yaitu pencapaian produktivitas yang mendukung pencapaian kebijakan mutu perusahaan pengendalian kualitas sumber daya manusia secara terencana dan efektif.

Peta Strategi

Peta strategi merupakan peta yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara sasaran mutu yang ada di Departemen Logistik agar lebih mudah untuk dipahami. Peta strategi terbagi menjadi empat perspektif yang didalamnya terdapat seluruh sasaran mutu yang telah dijelaskan sebelumnya. Peta strategi dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mempengaruhi proses bisnis internal. Perspektif proses internal kemudian akan mendukung pencapaian dari sasaran mutu pada perspektif pelanggan dan perspektif finansial. Terakhir, perspektif pelanggan akan mendukung pencapaian sasaran mutu pada perspektif finansial. Peta strategi dari Departemen Logistik dapat dilihat pada Gambar 2.

Key Performance Indicators

KPI atau indikator kinerja utama dari Departemen Logistik dibagi menjadi lima yaitu KPI *Team Leader*, KPI *Warehouse Finished Goods*, KPI *Warehouse Part, Accessories, and Apparel*, KPI *Warehouse Jakarta*, dan KPI *Analisis Logistik*. Seluruh KPI dibuat berdasarkan visi, misi, kebijakan mutu dan sasaran mutu PT. X serta BMC, sasaran mutu, dan peta strategi dari Departemen Logistik dengan mempertimbangkan KPI yang telah diterapkan



Gambar 2. Peta strategi departemen logistik

sebelumnya dan dengan pertimbangan dari *team leader* serta pihak yang terkait. KPI yang diterapkan sebelumnya diubah atau dihilangkan pada KPI terbaru dengan tujuan KPI baru sepenuhnya

Warehouse Finished Goods Key Performance Indicators

Warehouse Finished Goods Key Performance Indicators merupakan indikator kinerja utama yang dibuat untuk kepala departemen *Warehouse Finished Goods* (WH FG) yang ditampilkan pada Tabel 3.

Perspektif finansial memiliki satu KPI yaitu selisih value SAP dengan value aktual. KPI ini merupakan KPI untuk mencapai sasaran mutu yaitu menghindari product loss. KPI menghitung nilai produk yang hilang atau produk yang ditemukan berdasarkan hasil *stock opname* yang dilakukan departemen logistik bersama departemen *accounting*.

Perspektif kedua yaitu perspektif pelanggan dengan dua KPI. KPI pertama yaitu jumlah klaim kepada WH FG yang terkait dengan sasaran mutu ketepatan pengiriman produk (kuantitas & kualitas). KPI ini merupakan perubahan KPI rata-rata kesalahan pengiriman yang diubah menjadi jumlah klaim kepada warehouse. KPI kedua yaitu persentase ketepatan waktu pengiriman domestik yang terkait dengan sasaran mutu ketepatan waktu pengiriman

menjadi tanggung jawab dari departemen logistik dan tidak terdapat kaitan dengan aktivitas dari departemen lain. Berikut akan dicontohkan KPI pada salah satu bagian dari departemen logistik. (lokal). Ketepatan waktu pengiriman domestik merupakan KPI yang sama seperti sebelumnya yaitu *On Time Delivery*.

Perspektif ketiga yaitu perspektif proses bisnis internal dengan lima KPI. KPI pertama yaitu *rasio product defect*. KPI ini terkait dengan sasaran mutu keamanan produk. KPI menghitung perbandingan antara stok yang ada di *warehouse* dengan jumlah produk yang kemasannya mengalami kecacatan atau rasio produk dengan kemasan cacat di dalam *warehouse*. KPI kedua yaitu persentase selisih produk aktual dan *Warehouse Management System* (WMS) yang terkait dengan sasaran mutu kesesuaian jumlah produk aktual dengan data. KPI ketiga yaitu persentase jumlah hari tanpa insiden *Health, Safety, and Environment* (HSE) yang terkait dengan sasaran mutu Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). KPI ini sama seperti KPI sebelumnya yaitu jumlah kecelakaan kerja yang terjadi pada saat bekerja di area kerja terkait (*Zero Accident*). Perbedaannya dari yang awalnya memperhitungkan jumlah kecelakaan diubah menjadi persentase jumlah hari tanpa insiden HSE. KPI keempat yaitu persentase okupansi palet yang terkait dengan sasaran mutu efisiensi penggunaan ruangan. KPI ini mengukur rata-rata persentase jumlah produk yang berada disetiap palet di dalam *warehouse*.

Tabel 3. Hubungan antara sasaran mutu dengan *warehouse finished goods key performance indicators*

Perspektif	Sasaran Mutu	KPI
<i>Financial</i>	Menghindari <i>product Loss</i> Meminimalkan biaya operasional	Selisih value SAP dengan value aktual -
<i>Customer</i>	Ketepatan pengiriman produk (kuantitas & kualitas) Ketepatan waktu pengiriman (lokal) Lama kontainer berada di pabrik	Jumlah klaim kepada <i>warehouse finished goods</i> Persentase ketepatan waktu pengiriman -
<i>Internal business process</i>	Keamanan produk Kesesuaian jumlah produk dengan data Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) Efisiensi penggunaan ruangan Kecepatan muat produk Pemenuhan analisa kinerja logistik Ketepatan pemilihan rekan bisnis	Rasio <i>product defect</i> Persentase selisih produk aktual & WMS Persentase jumlah hari tanpa insiden HSE Persentase okupansi palet Persentase pengiriman dengan waktu muat yang sesuai target - -
<i>Learning and growth</i>	<i>Continuous improvement</i> Pencapaian produktivitas	Jumlah perbaikan yang diterapkan Persentase pemenuhan data <i>monitoring</i> KPI Produktivitas karyawan

KPI terakhir pada perspektif proses bisnis internal yaitu persentase waktu pengiriman dengan waktu muat yang sesuai target. KPI menghitung jumlah pengiriman dengan waktu muat yang sesuai target yaitu dibawah tiga jam yang dibagi dengan total jumlah pengiriman.

Perspektif terakhir pada KPI WH FG adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan tiga KPI. KPI pertama yaitu jumlah proposal perbaikan yang diajukan yang terkait dengan sasaran mutu *continuous improvement*. KPI ini merupakan perubahan dari KPI pemenuhan pelaksanaan pelatihan kompetensi yang diubah menjadi lebih umum. KPI dikatakan lebih umum karena perbaikan yang dilakukan dapat bertujuan untuk meningkatkan kualitas dari karyawan atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang digunakan dan/atau meningkatkan kualitas dari proses yang ada di WH FG. KPI kedua yaitu persentase pemenuhan data monitoring KPI yang terkait dengan sasaran mutu *continuous improvement*. KPI menjadi bagian dari *continuous improvement* karena pemenuhan data monitoring KPI membantu analisis logistik dalam melakukan perencanaan perbaikan terhadap WH FG. KPI terakhir yaitu produktivitas karyawan yang terkait dengan sasaran mutu pencapaian produktivitas. Pencapaian produktivitas merupakan perubahan dari KPI sebelumnya yaitu produktivitas kerja departemen.

KPI baru WH FG terdiri dari 11 KPI yang sebelumnya berjumlah 16 KPI. Penurunan jumlah KPI terdapat pada perspektif proses bisnis internal yang sebelumnya berjumlah tujuh KPI menjadi lima

KPI. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga mengalami penurunan jumlah KPI dari yang sebelumnya lima KPI menjadi tiga KPI. Selain itu, perubahan juga terjadi pada jumlah KPI bersama yang sebelumnya sebanyak 10 KPI menjadi tidak ada KPI bersama. Sehingga penilaian performa kinerja dari WH FG sepenuhnya merupakan tanggung jawab WH FG. KPI untuk bagian lain pada departemen logistik merupakan KPI baru yang menyerupai dengan KPI WH FG namun dengan penyesuaian kondisi pada masing-masing bagian. Selain itu, pencapaian dari setiap KPI tersebut tidak terpengaruh oleh kinerja departemen lain dan menjadi tanggung jawab masing-masing bagian dari departemen logistik.

Simpulan

Pengukuran kinerja departemen logistik dapat dilakukan dengan menggunakan KPI. Perancangan KPI dilakukan berdasarkan visi, misi, dan kebijakan mutu yang diterjemahkan kedalam BMC, sasaran mutu, dan peta strategi. BMC digunakan untuk menggambarkan model bisnis dari departemen logistik di PT. X. Berdasarkan gambaran tersebut serta visi, misi, kebijakan mutu serta sasaran mutu PT. X maka dibuatkan sasaran mutu dan peta strategi. Sasaran mutu departemen logistik terbagi menjadi empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seperti pada *Balanced Scorecard* dengan total 14 sasaran mutu. Sasaran mutu selanjutnya menjadi dasar dalam pembuatan peta strategi. Peta strategi digunakan untuk menunjukkan

kaitan sebab akibat antar sasaran mutu yang ada di departemen logistik. Tujuan pembuatan peta strategi adalah untuk mempermudah departemen logistik dalam memahami kaitan antar sasaran mutu yang ada.

KPI Departemen Logistik terbagi menjadi lima yaitu KPI untuk *team leader*, analisis logistik, *Warehouse Finished Goods*, *Warehouse Part, Accessories, and Apparel*, dan *Warehouse Jakarta*. Kelima KPI dibuat untuk memenuhi sasaran mutu dari Departemen Logistik. KPI yang dibuat juga tidak memiliki KPI bersama dan sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari masing-masing bagian Departemen Logistik.

Daftar Pustaka

1. Osterwalder, A., and Pigneur, Y, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, T. Clark ed., John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2010.
2. Kaplan, R. S., and Norton, D. P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2004.
3. Parmenter, D., *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 3rd ed., New Jersey, 2015.