

Perancangan Pengukuran dan Perbaikan Kinerja Logistik di Perusahaan Ekspedisi PT XYZ Surabaya

Ridzky Diyawati

Jurusan Teknik Industri / Fakultas Teknik, Universitas Surabaya

Raya Kalirungkut, Surabaya 60293, Indonesia

E-mail: ridzkydiyawati@gmail.com

Abstrak—PT XYZ Surabaya, salah satu perusahaan ekspedisi di Surabaya, mengukur kinerjanya dengan cara tradisional yaitu dengan melihat satu aspek saja yaitu dari status pengiriman barang sehingga tidak dilakukan perbaikan-perbaikan di aspek lainnya. Oleh karena itu perusahaan perlu merancang sistem pengukuran kinerja dan meningkatkan kinerja dengan menggunakan pendekatan *logistic scorecard*. Pendekatan *logistic scorecard* ini diawali dengan perancangan *logistic rangescore*, pengukuran kinerja logistik tiap perspektif dan pengukuran kinerja logistik secara keseluruhan. Pada periode 1, hasil kinerja logistik secara keseluruhan mencapai nilai 3,523. Pada periode 2, hasil kinerja logistik secara keseluruhan mencapai nilai 3,804. Pada periode 3, hasil kinerja logistik secara keseluruhan mencapai 3,542. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis faktor KPI yang harus diperbaiki dengan menggunakan analisis gap dan *fault tree analysis*. Berikutnya adalah menentukan prioritas perbaikan kinerja untuk PT XYZ Surabaya menggunakan *quality function deployment* dengan perbaikan yang diprioritaskan adalah mengadakan pelatihan secara berkala pada karyawan-karyawan yang dimiliki. Pelatihan secara berkala pada karyawan ini dilakukan untuk memperbaiki kinerja banyak KPI seperti kecepatan sortir, ketepatan sortir, rata-rata waktu penanganan komplain, persentase barang yang dikirim ulang, jumlah komplain yang masuk dan persentase komplain yang tertangani. Setelah melakukan penentuan prioritas perbaikan, langkah selanjutnya adalah menyusun *action plan* untuk menentukan *person in charge* dalam setiap usulan perbaikan dari peneliti.

Kata kunci: sistem pengukuran kinerja, *logistic scorecard*, pengukuran kinerja logistik

Abstract

PT XYZ Surabaya, one of expedition companies in Surabaya, measures its performance in traditional way by observing one aspect that is the delivery status and that makes PT XYZ Surabaya doesn't do any improvement in other aspects. Because of it, the company has to design performance measurement system and improve its performance by using logistic scorecard approachment. This approachment begins with designing the logistic rangescore, logistic performance measurement in each perspectives and logistic performance measurement in whole. In the first periode, the result of whole logistic performance is 3,523. In the second periode, the result of whole logistic performance is 3,804. In the third periode, the result of whole logistic performance is 3,542. The next step is analyzing each key performance indicators's factor that needs to be improved by

using gap analysis and fault tree analysis. After knowing the factor, the following step is using quality function deployment to know the priority of improvement and the result is conducting trainings periodically to the employers. The goal for its result is to improve the sorting's speed, the sorting's precision, the average time of complaint's completion, repeating delivery's percentafe, the number of complaint and completed complaint's percentage. The next step is creating the action plan to choose the person in charge in each improvement's suggestion.

Keywords: performance measurement system, logistic scorecard, logistic performance measurement

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang makin maju ini persaingan di dunia bisnis semakin tinggi. Setiap perusahaan berusaha memaksimalkan peningkatan kinerja secara terus menerus agar tetap bertahan di dunia bisnis di era ini. Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan mengukur kinerja perusahaan yang telah berjalan. Pengukuran kinerja ini dilakukan mulai dari aktivitas paling awal yaitu penerimaan bahan baku, proses produksi hingga aktivitas yang paling terakhir yaitu pengiriman barang hingga sampai ke *end-customer*. Pengukuran kinerja perusahaan ini bertujuan agar perusahaan dapat mengetahui berada dimana tingkat kinerja perusahaan pada periode sebelumnya. Dengan pengukuran kinerja, perusahaan dapat menyusun strategi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja untuk periode mendatang.

Salah satu sektor perusahaan yang memiliki daya saing yang kuat adalah sektor perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang. Dewasa ini, perusahaan yang bergerak di bidang ini semakin menjamur. Hal ini tentu membuat perusahaan-perusahaan tersebut semakin gencar melakukan perbaikan kinerja agar dapat tetap bertahan.

PT XYZ Surabaya merupakan perusahaan ekspedisi yang menggunakan pengukuran sistem kinerja yang tradisional yaitu hanya dengan melihat status pengiriman barang saja. PT XYZ Surabaya ini melayani dua tipe pengiriman jasa, yang pertama adalah pengiriman dokumen (*billing, voucher, dan lain-lain*). Untuk armada pengiriman yang dimiliki PT XYZ di Surabaya merupakan kurir motor. PT XYZ Surabaya adalah perusahaan belum memiliki sistem pengukuran kinerja untuk mengukur hasil kinerja perusahaan selama ini. Perusahaan mengukur hasil kinerja sebagai hasil yang baik berdasarkan hasil keuntungan yang didapatkan sehingga terjadi beberapa kali pengiriman barang yang terlambat dan lain-lain.

Masalah ini perlu diperhatikan agar PT XYZ dapat meminimalisir proses kerja yang kurang baik dan mengoptimalkan kinerja PT XYZ sesuai dengan kondisi perusahaan. Oleh karena itu, perancangan sistem pengukuran dan perbaikan kinerja PT XYZ untuk menyelesaikan permasalahan pada pengiriman barang.

Oleh karena itu PT XYZ Surabaya memerlukan perancangan sistem pengukuran kinerja yang melihat seluruh aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Metode yang dapat diterapkan adalah dengan melakukan pendekatan *logistic scorecard* yang diawali dengan analisis SWOT dan *value chain analysis* sebagai dasar perancangan *logistic rangescore*. Selanjutnya dilakukan pengukuran kinerja logistik tiap perspektif hingga kinerja logistik secara keseluruhan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah merancang sistem pengukuran kinerja logistik yang sesuai dengan kondisi yang terjadi di perusahaan dan merancang usulan perbaikan aktivitas-aktivitas logistik di PT XYZ Surabaya.

METODOLOGI PENELITIAN

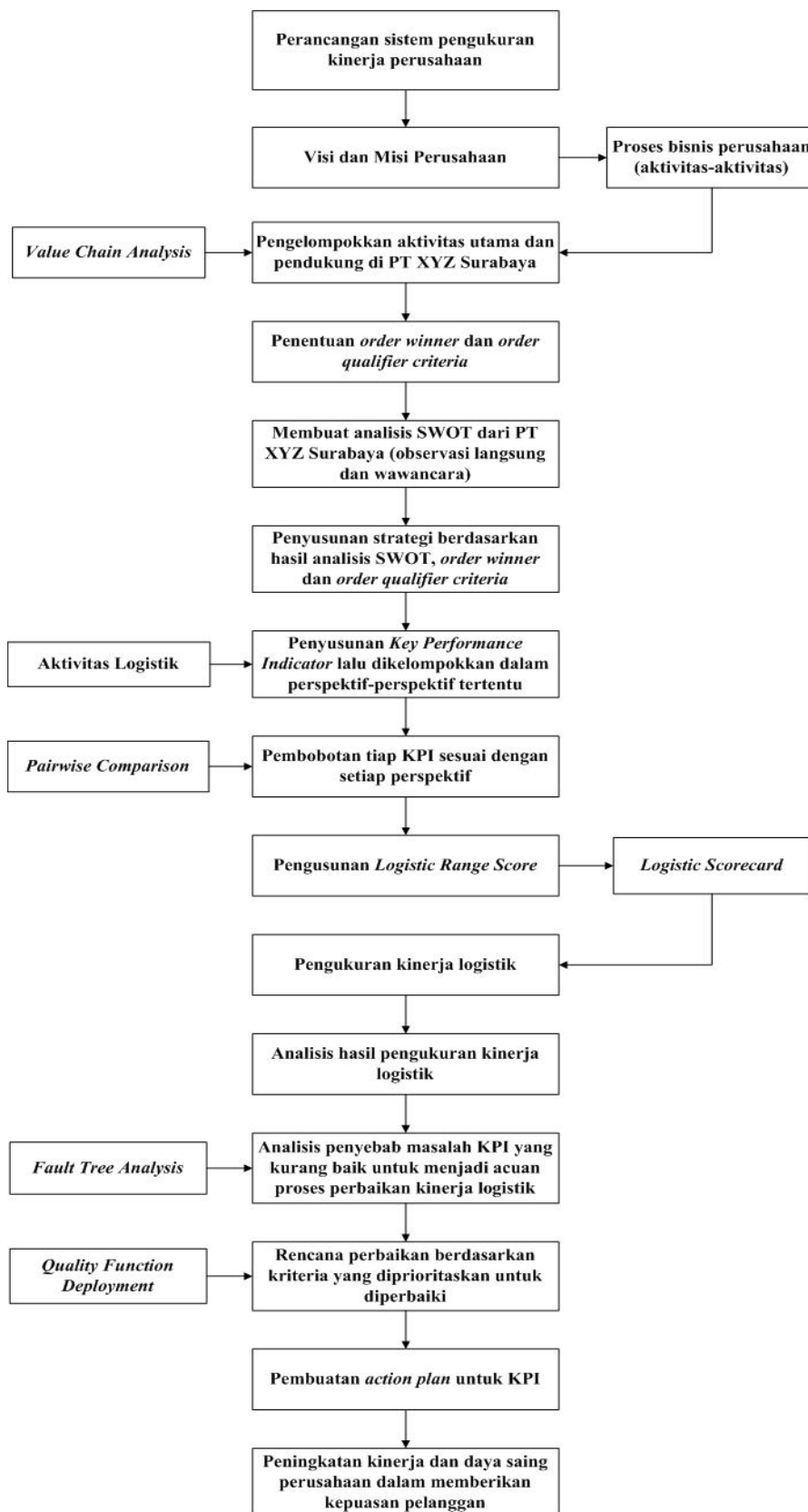
Dalam melakukan penelitian diperlukan kerangka berpikir agar penelitian dapat lebih teratur dan terarah. Kerangka berpikir dibuat dengan tujuan untuk merancang bagaimana jalannya sebuah penelitian secara sistematis dalam memecahkan permasalahan yang ditemui di PT XYZ Surabaya. Kerangka berpikir ini dibuat berdasarkan latar belakang yang tengah dihadapi dan bertujuan sesuai dengan tujuan penelitian ini. Kerangka berpikir ini dapat dilihat pada Gambar 1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan pengumpulan data mengenai aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah menentukan strategi, *key performance indicator* yang cocok dengan strategi dan pengukuran hasil kinerja logistik perusahaan.

1. Analisis SWOT

Langkah awal adalah mengumpulkan data SWOT perusahaan dan menentukan strategi yang sesuai dengan SWOT yang dimiliki. Data SWOT ini didapatkan dari hasil pengamatan langsung pada proses kerja PT XYZ Surabaya.



Gambar 1 Kerangka Berpikir Penelitian

Tabel 1 Analisis Matriks SWOT PT XYZ Surabaya

	<i>STRENGTH</i>	<i>WEAKNESS</i>
	S1. Karyawan yang berdedikasi tinggi S2. Tanggap dalam menindaklanjuti komplain dari pelanggan S3. Hubungan dengan pelanggan baik S4. Ketersediaan kurir untuk pengiriman mencukupi S5. Harga pengiriman yang terjangkau S6. Penggunaan mesin dengan teknologi yang baru	W1. Pengiriman barang pada penerima yang sering terlambat W2. Kondisi <i>packaging</i> yang diterimakurang baik W3. Jumlah komplain yang masuk cukup banyak W4. Masih terjadi kesalahan dan penumpukan dalam penyortiran barang
<i>OPPORTUNITY</i>	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
O1. Kebutuhan masyarakat akan pengiriman barang yang semakin banyak O2. Pesatnya perkembangan teknologi informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas pengiriman barang (S1, S2, S3, S5, S6, O1) • Meningkatkan kemampuan karyawan (S1, S2, S4, O1, O2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki sistem kerja perusahaan (W1, W2, W3, W4, O1, O2)
<i>THREAT</i>	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
T1. Banyaknya pesaing di dunia ekspedisi T2. Infrastruktur jalan yang kurang baik	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan (S2, S3, T1) • Meningkatkan kualitas layanan (S1, S3, T1, T2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Membuka kesempatan mitra usaha (W1, W2, T1)

Dari hasil analisis SWOT didapatkan 6 strategi yaitu: strategi S-O berupa meningkatkan kualitas pengiriman barang dan meningkatkan kemampuan karyawan; strategi S-T berupa meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan dan meningkatkan kualitas layanan; strategi W-O berupa memperbaiki sistem kinerja karyawan; dan strategi W-T berupa membuka kesempatan mitra usaha

2. Penjabaran Strategi Tiap Perspektif dengan Pengukuran Kinerja Logistik

Setelah melakukan penentuan strategi berdasarkan SWOT yang dimiliki perusahaan, maka langkah berikutnya yang perlu dikerjakan adalah menghubungkan strategi tiap perspektif dengan pengukuran kinerja logistik. Strategi-strategi umum yang telah didapatkan dari analisis SWOT dijabarkan secara khusus ke dalam langkah operasional dan diberikan indikator-indikator

yang sesuai. Pada Tabel 2 akan dijelaskan mengenai penjabaran strategi umum menjadi langkah operasional dan indikator kinerjanya.

Tabel 2 Penjabaran strategi umum menjadi langkah operasional dan *key performance indicator*

Aktivitas	Strategi Umum	Langkah Operasional	KPI
MSDM	Meningkatkan kemampuan karyawan	Meningkatkan kinerja karyawan	Jumlah pelatihan yang diadakan <i>Turnover</i> karyawan
<i>Inbound Logistic</i>	Meningkatkan kualitas layanan	Meningkatkan rata-rata penerimaan barang	Rata-rata penerimaan barang
<i>Operation</i>	Memperbaiki proses prosedur perusahaan	1. Meningkatkan kecepatan sortir barang 2. Meminimalkan kesalahan sortir	Kecepatan sortir Ketepatan sortir
<i>Outbound Logistic</i>	Meningkatkan kualitas pengiriman barang	1. Meningkatkan barang yang berhasil dikirim tepat waktu 2. Meminimalkan pengiriman ulang barang	%barang yang berhasil dikirim tepat waktu %barang yang dikirim ulang
<i>Customer Service</i>	Meningkatkan kualitas layanan	Meminimalkan jumlah komplain yang masuk	Jumlah komplain yang masuk
	Meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan	Meningkatkan rata-rata waktu penanganan komplain	Rata-rata waktu penanganan komplain
		Meningkatkan persentase komplain yang berhasil ditangani	Persentase komplain yang tertangani

Penjabaran strategi PT XYZ Surabaya ini bertujuan untuk mempermudah setiap bagian perusahaan dalam menjalankan aktivitas yang berkaitan dengan strategi logistik. Setelah penjabaran strategi umum menjadi strategi khusus, akan dilakukan penerapan strategi khusus untuk setiap perspektif yang dimiliki. Selain itu penjabaran strategi untuk setiap perspektif harus memiliki keterkaitan satu sama lain agar dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan secara keseluruhan. Keterkaitan antara strategi dengan visi dan misi perusahaan akan digambarkan lebih jelas pada *strategy map*.

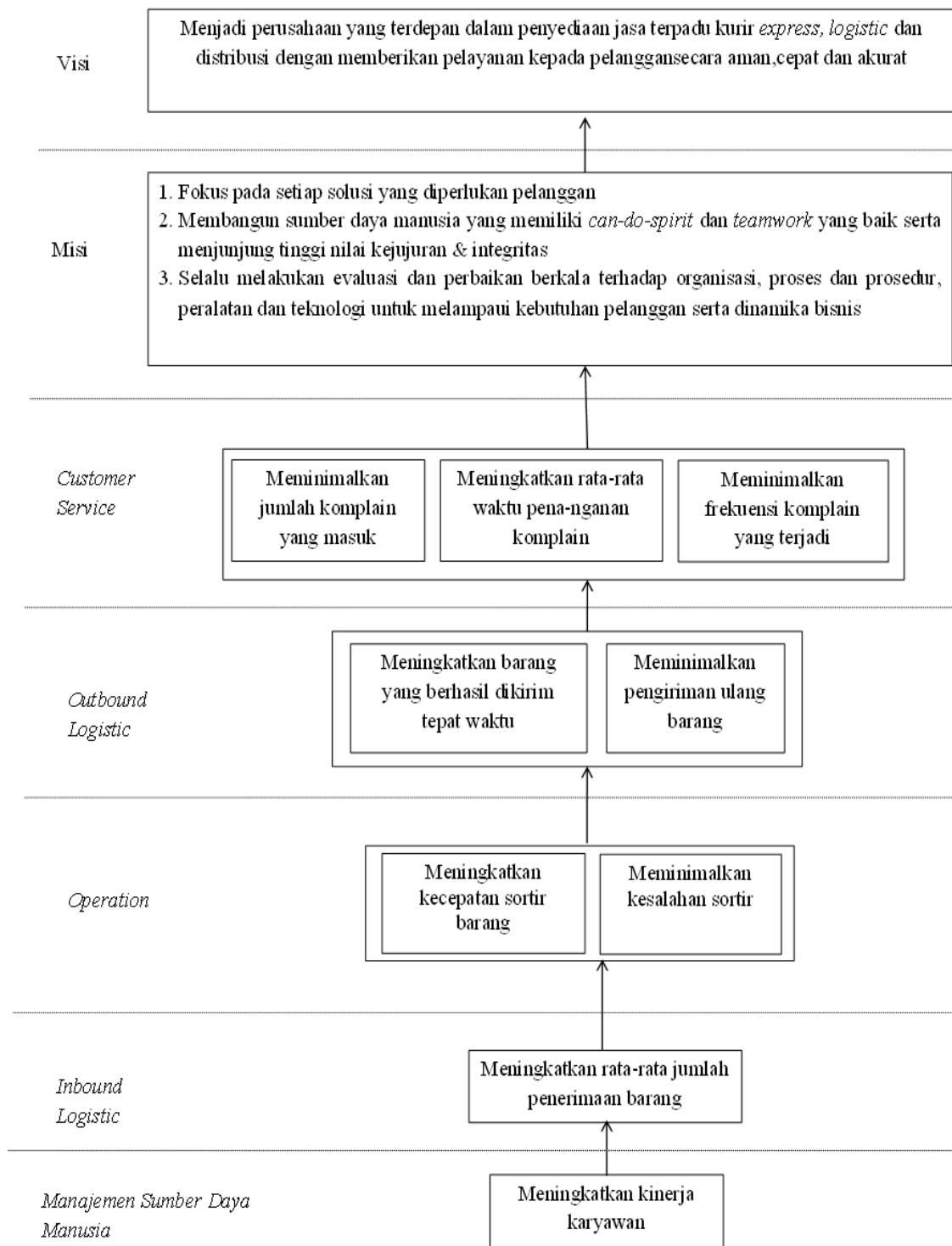
3. *Cause Effect Relationship Diagram* antar KPI dan *Outcomes Measurement*

Cause effect relationship diagram ini akan digunakan sebagai alat bantu dalam menghubungkan strategi dengan pengukuran kinerja logistik yang dilakukan. Di dalam diagram ini akan diisi oleh *outcomes measurement* dan *performance drivers* untuk setiap aktivitas logistik yang terjadi di PT XYZ Surabaya. Hubungan yang berkaitan antara KPI dengan tiap perspektif akan terlihat dengan penggambaran *cause effect relationship diagram*. Pada Gambar 2 dan Gambar 3 akan dijelaskan mengenai *cause effect relationship diagram* antar KPI dalam bentuk *strategy map* dan *outcomes measurement* dalam bentuk KPI *map*.

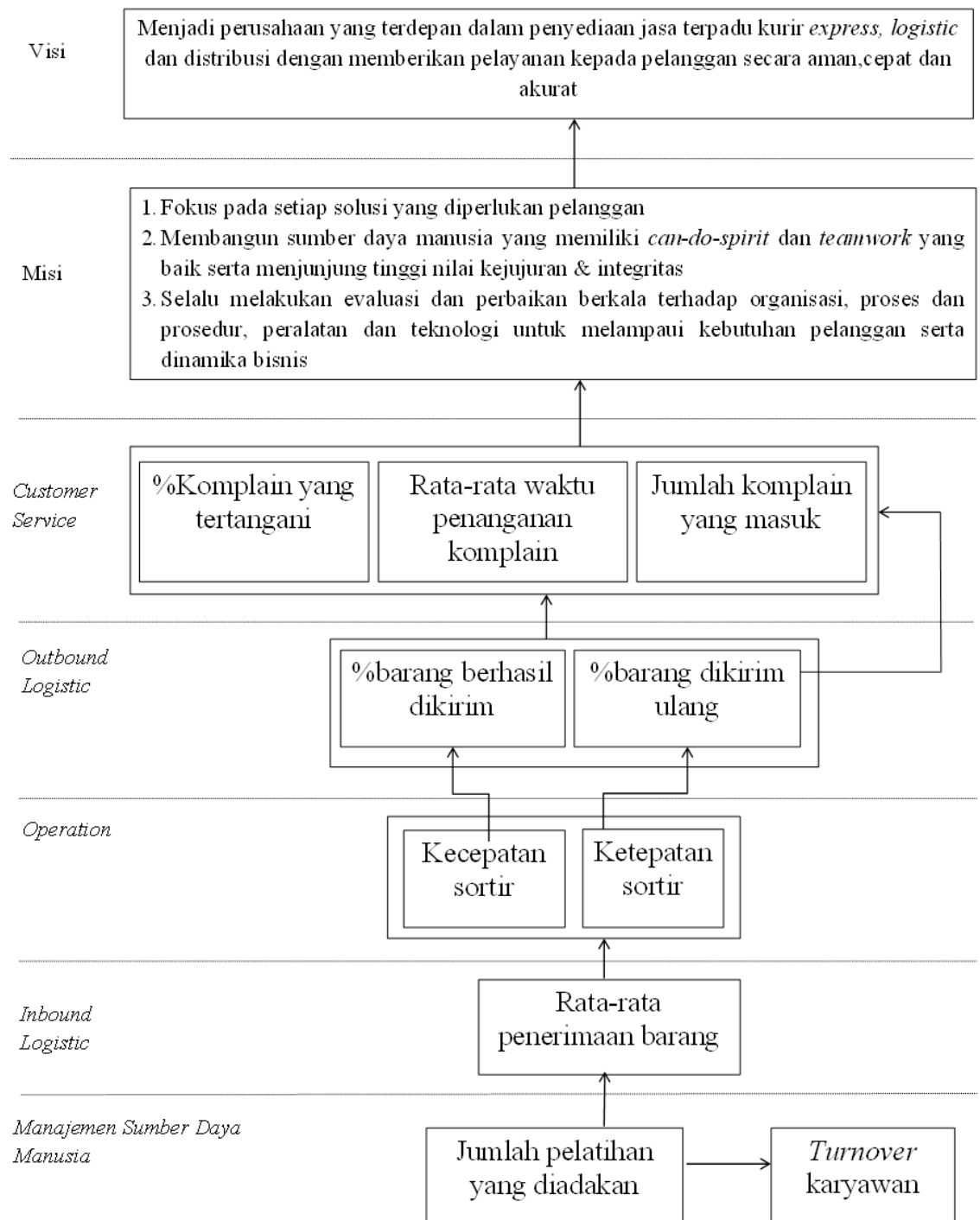
4. Pembobotan Perspektif dan *Key Performance Indicator* di PT XYZ Surabaya

Pembobotan untuk perspektif-perspektif yang dimiliki oleh PT XYZ Surabaya ini dilakukan pada lima perspektif. Perspektif-perspektif yang dihitung adalah manajemen sumber daya manusia, *inbound logistic*, *operation*, *outbound logistic*, dan *customer service*.

Pembobotan untuk perspektif-perspektif dan KPI-KPI pada *logistic scorecard* untuk PT XYZ Surabaya dengan menggunakan metode *pairwise comparison* pada program *Expert Choice 2000*. Pembobotan ini dihasilkan melalui wawancara dengan Kepala Cabang PT XYZ Surabaya. Pada Tabel 3 merupakan hasil pembobotan dengan program *Expert Choice 2000* dalam merancang *logistic rangescore* untuk perspektif-perspektif dan KPI-KPI di PT XYZ Surabaya.



Gambar 2 *Strategy Map* PT XYZ Surabaya



Gambar 3 Cause Effect Relationship antar KPI-KPI diPT XYZ Surabaya

Tabel 3 Rancangan *logistic rangescore* untuk seluruh perspektif

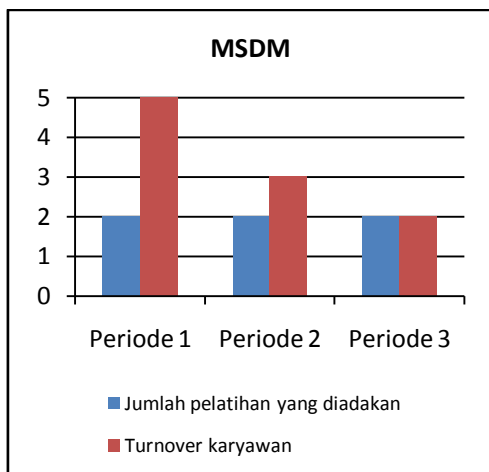
No	Perspektif	Tujuan	<i>Outcomes Measurement</i>	Target	Bobot	<i>Rangescore</i>	Skor
1	MSDM	Meningkatkan kinerja karyawan	Jumlah pelatihan yang diadakan (JPD)	N = 4 kali	0,75	JPD = 4	5
						JPD = 3	4
						JPD = 2	3
						JPD = 1	2
						JPD = 0	1
		<i>Turnover</i> karyawan (TOK)	N = 0 %	0,25	TOK = 0 %	5	
					0% < TOK ≤ 1%	4	
					1% < TOK ≤ 2%	3	
					2% < TOK ≤ 3%	2	
					TOK < 3%	1	
2	<i>Inbound logistic</i>	Meningkatkan rata-rata penerimaan barang	Rata-rata penerimaan barang (RBT)	N = 7 ton/hari	1	RBT > 7 ton	5
						6 ton < RBT ≤ 7 ton	4
						5 ton < RBT ≤ 6 ton	3
						4 ton < RBT ≤ 5 ton	2
						RBT ≤ 4 ton	1
3	<i>Operation</i>	Meningkatkan kecepatan sortir barang	Kecepatan sortir (KCS)	N > 700 barang/orang	0,333	KCS > 700	5
						600 ≤ KCS < 700	4
						500 ≤ KCS < 600	3
						400 ≤ KCS < 500	2
						KCS < 400	1
		Meminimalkan ketepatan sortir barang	Ketepatan sortir (KTS)	N = 100%	0,667	KTS = 100%	5
						90% ≤ KTS < 100%	4
						80% ≤ KTS < 90%	3
						70% ≤ KTS < 80%	2
						KTS < 70%	1
4	<i>Outbound logistic</i>	Meningkatkan barang yang berhasil dikirim tepat waktu	Persentase barang yang berhasil dikirim tepat waktu (PBKT)	N > 90%	0,833	PBKT ≥ 90%	5
						85% ≤ PBKT < 90%	4
						80% ≤ PBKT < 85%	3
						75% ≤ PBKT < 80%	2
						PBKT < 75%	1
		Meminimalkan pengiriman ulang barang	Persentase barang yang dikirim ulang (PBKU)	N ≤ 5%	0,167	PBKU ≤ 5%	5
						5% < PBKU < 6%	4
						6% < PBKU < 7%	3
						7% < PBKU < 8%	2
						PBKU > 8%	1
5	<i>Customer service</i>	Meminimalkan jumlah komplain yang masuk	Jumlah komplain yang masuk (JKM)	N < 20 komplain	0,24	JKM < 20	5
						20 ≤ JKM < 30	4
						30 ≤ JKM < 40	3
						40 ≤ JKM < 50	2
						JKM ≥ 50	1

Tabel 3 Rancangan *logistic rangescore* untuk seluruh perspektif

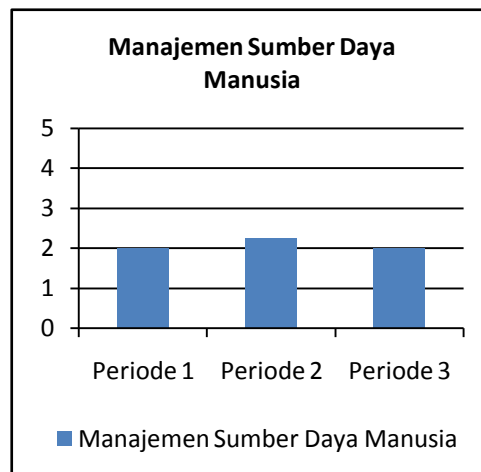
No	Perspektif	Tujuan	<i>Outcomes Measurement</i>	Target	Bobot	<i>Rangescore</i>	Skor
5	<i>Customer Service</i>	Meningkatkan rata-rata waktu penanganan komplain	Rata-rata waktu penanganan komplain (RWPK)	N < 5 hari	0,21	RWPK < 1	5
						$1 \leq RWPK \leq 2$	4
						$3 \leq RWPK \leq 4$	3
						$4 \leq RWPK \leq 5$	2
						RWPK > 5	1
		Memaksimalkan persentase komplain yang berhasil ditangani	Persentase komplain yang tertangani (PKT)	N = 100 %	0,55	PKT = 100%	5
						$90\% \leq PKT < 100\%$	4
						$80\% \leq PKT < 90\%$	3
						$70\% \leq PKT < 80\%$	2
						PKT < 70%	1

5. Pengukuran Kinerja Logistik PT XYZ Surabaya

Setelah melakukan perancangan *logistic rangescore* untuk pengukuran kinerja logistik di PT XYZ Surabaya, maka langkah berikutnya adalah melakukan pengukuran kinerja logistik untuk tiap perspektif dan secara keseluruhan. Secara berurutan, grafik perspektif yang akan ditampilkan adalah perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), *inbound logistic*, *operation*, *outbound logistic* dan *customer service*. Grafik ini menunjukkan hasil kinerja perspektif-perspektif di PT XYZ Surabaya selama 3 periode. Pada Gambar 4 dan Gambar 5 menampilkan grafik untuk perspektif MSDM. Pada Gambar 6 menampilkan grafik untuk perspektif *inbound logistic*. Pada Gambar 7 dan Gambar 8 menampilkan grafik untuk perspektif *operation*. Pada Gambar 9 dan Gambar 10 menampilkan grafik untuk perspektif *outbound logistic*. Pada Gambar 11 dan Gambar 12 menampilkan grafik untuk perspektif *customer service*.

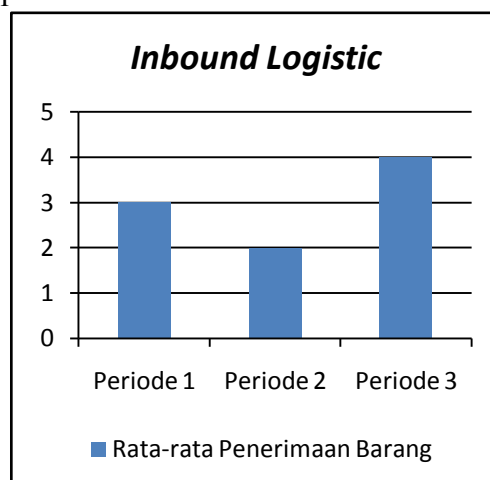


Gambar 4 Perbandingan kinerja perspektif manajemen sumber daya manusia untuk setiap KPI dalam 3 periode



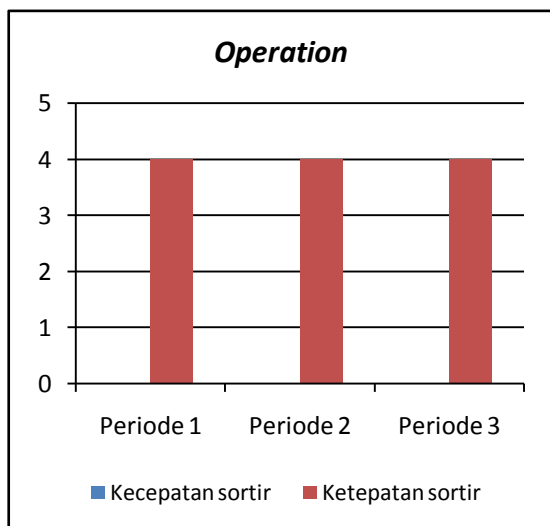
Gambar 5 Perbandingan total ukuran kinerja perspektif manajemen sumber daya manusia selama 3 periode

Berdasarkan Gambar 4 dapat dilihat bahwa kinerja untuk perspektif manajemen sumber daya manusia memiliki hasil yang selalu stabil selama 2 periode. Tidak terjadi peningkatan maupun penurunan skor yang didapatkan. Hanya terjadi perubahan nilai *turnover* karyawan dan mencapai target yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk jumlah pelatihan yang diadakan oleh PT XYZ Surabaya tidak mengalami perubahan selama 3 periode. Untuk Gambar 4 dan Gambar 5 menunjukkan bahwa kinerja perspektif manajemen sumber daya manusia selalu stabil dalam 2 periode berturut-turut dan mengalami penurunan pada periode ketiga. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak baik. Jumlah pelatihan yang diadakan dan *turnover* karyawan belum mencapai target yang telah ditetapkan.

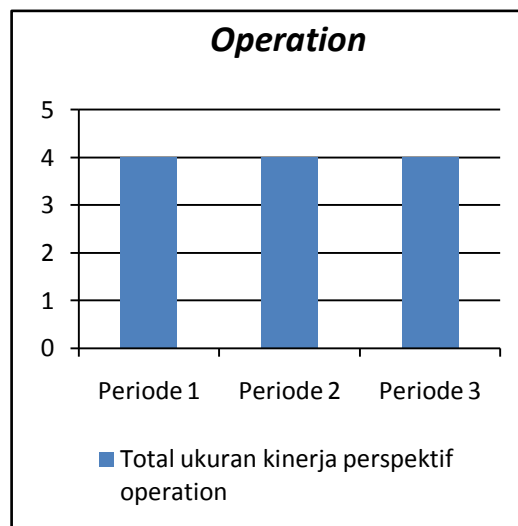


Gambar 6 Perbandingan kinerja perspektif *inbound logistic* untuk setiap KPI dalam 3 periode

Pada Gambar 6 memperlihatkan bahwa kinerja pada perspektif *inbound logistic* meningkat. Di periode pertama dan periode kedua kinerja dalam perspektif ini menurun kemudian meningkat pada periode ketiga. Di periode ketiga PT XYZ Surabaya mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena meningkatnya rata-rata penerimaan untuk kategori barang kargo.

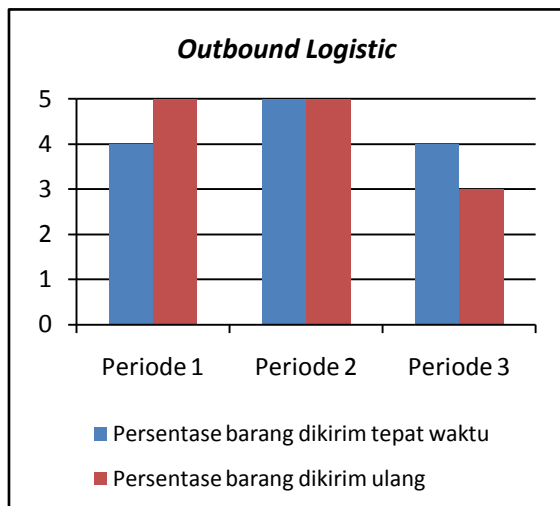


Gambar 7 Perbandingan kinerja perspektif *operation* untuk setiap KPI dalam 3 periode

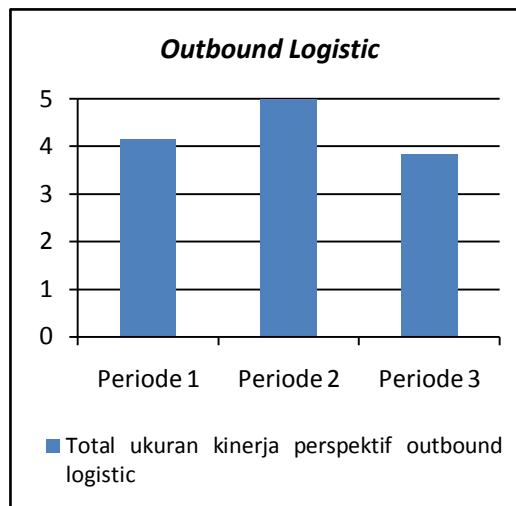


Gambar 8 Perbandingan total ukuran kinerja perspektif *operation* selama 3 periode

Pada Gambar 7 untuk perbandingan ukuran kinerja perspektif *operation* tidak terjadi perubahan nilai yang fluktuatif. Di periode 1, total ukuran kinerja perspektif *operation* secara keseluruhan mencapai angka 4. Kemudian di periode 3 tidak terjadi peningkatan dari periode 1, total ukuran kinerja perspektif *operation* secara keseluruhan mencapai angka 4 yang berarti seluruh perspektif hampir mencapai target. Pada periode 3 masih sama dengan periode 1 dan periode 2, total ukuran kinerja *operation* secara keseluruhan mencapai 4. Di Gambar 7 dan Gambar 8 dapat dilihat secara keseluruhan hasil ukuran kinerja perspektif *operation*. Untuk KPI ketepatan sortir menunjukkan hasil yang baik sedangkan kecepatan sortir tidak dapat terdeteksi karena kurang lengkapnya data yang dimiliki oleh perusahaan. Pada periode 1 hingga periode 3, ketepatan sortir mencapai skor 4.

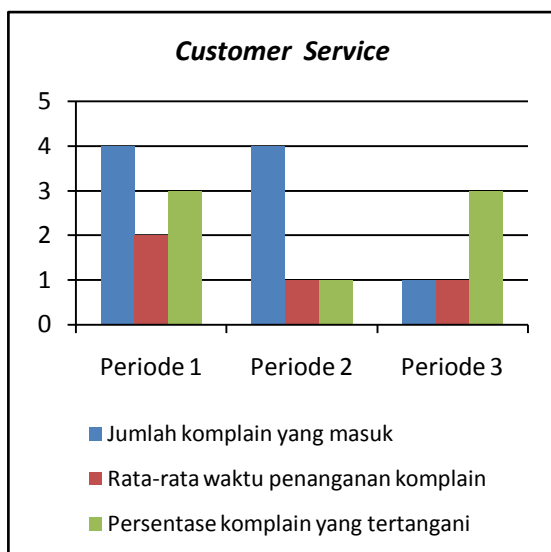


Gambar 9 Perbandingan kinerja perspektif *outbound logistic* untuk setiap KPI dalam 3 periode

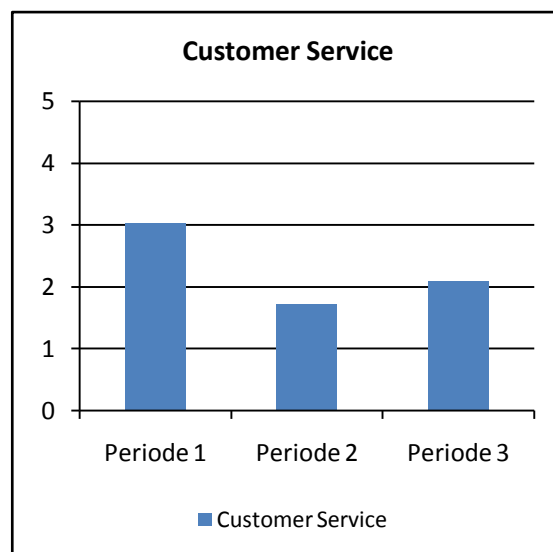


Gambar 10 Perbandingan total ukuran kinerja perspektif *outbound logistic* selama 3 periode

Pada Gambar 9 untuk perbandingan ukuran kinerja perspektif *outbound logistic* terjadi perubahan nilai yang fluktuatif. Di periode 1, total ukuran kinerja perspektif *outbound logistic* secara keseluruhan mencapai angka 4,167. Kemudian di periode 2 terjadi peningkatan dari periode 1, total ukuran kinerja perspektif *outbound logistic* secara keseluruhan mencapai angka 5 yang berarti seluruh perspektif mencapai target. Sedangkan pada periode 3 terjadi penurunan dari periode 2, total ukuran kinerja *outbound logistic* secara keseluruhan mencapai 3,833. Di Gambar 9 dan Gambar 10 dapat dilihat secara keseluruhan hasil ukuran kinerja perspektif *outbound logistic*. Untuk KPI persentase barang yang dikirim tepat waktu menunjukkan hasil yang baik. Pada periode 1 KPI ini hanya mencapai skor 4 akan tetapi pada periode 2 terjadi peningkatan sehingga mencapai skor maksimal. Pada periode 3, PT XYZ Surabaya tidak mampu menjaga kinerjanya sehingga skor pada persentase barang yang dikirim tepat waktu mencapai skor 4 kembali. Untuk KPI barang yang dikirim ulang juga menunjukkan hasil yang baik dan stabil dalam 2 periode. Di periode 3, persentase barang yang dikirim ulang menurun dan semakin jauh untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh PT XYZ Surabaya.

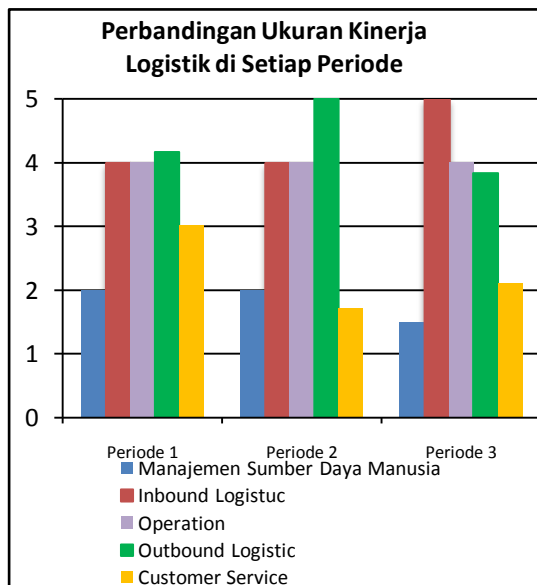


Gambar 11 Perbandingan kinerja perspektif *customer service* untuk setiap KPI dalam 3 periode

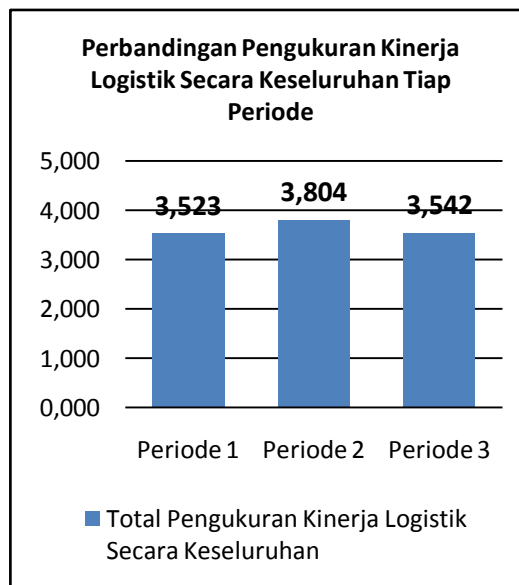


Gambar 12 Perbandingan total ukuran kinerja perspektif *customer service* selama 3 periode

Dari Gambar 11 dapat dilihat bahwa kinerja untuk perspektif *customer service* memiliki hasil yang kurang baik. Pada periode 1 menuju periode 2 terjadi penurunan skor kinerja yang disebabkan oleh menurunnya kinerja untuk KPI rata-rata waktu penanganan komplain dan persentase komplain yang tertangani. Pada periode 3 terjadi peningkatan skor untuk perspektif *customer service* yang disebabkan oleh meningkatnya persentase komplain yang dapat ditangani. Untuk Gambar 11 dan Gambar 12 menunjukkan bahwa kinerja perspektif *customer service* di periode pertama cukup baik. Total ukuran kinerja perspektif *customer service* secara keseluruhan pada periode 1 menunjukkan nilai 3,030. Akan tetapi pada periode 2 terjadi penurunan total ukuran kinerja perspektif *customer service*. Total ukuran kinerja perspektif *customer service* di periode 2 menunjukkan nilai sebesar 1,720. Periode 3 terjadi peningkatan skor yang diakibatkan oleh penurunan skor pada KPI jumlah komplain yang masuk dan peningkatan pada KPI persentase komplain yang mampu tertangani. Total ukuran kinerja perspektif *customer service* pada periode 3 ini meningkat hingga nilai sebesar 2,10.



Gambar 13 Perbandingan Ukuran Kinerja Logistik PT XYZ Surabaya di Setiap Periode



Gambar 14 Perbandingan kinerja logistik secara keseluruhan PT XYZ Surabaya di tiap periode

6. Penyusunan *Quality Fuction Deployment* dan *Action Plan*

Tahap berikutnya setelah mengetahui penyebab dari KPI yang kinerjanya kurang baik adalah dengan menyusun *quality function deployment* (QFD). Dengan menyusun QFD maka perbaikan terhadap KPI akan dapat dilakukan berdasarkan kondisi perusahaan saat ini. Dalam menyusun QFD, langkah awal yang perlu dilakukan adalah penentuan elemen *whats* dan *hows*.

Action plan adalah suatu rencana perbaikan yang berisi langkah-langkah perbaikan, tindakan yang perlu dilakukan dan pihak-pihak yang berkaitan dengan perbaikan. Penyusunan *action plan* ini dilakukan setelah melakukan analisis QFD pada sub-bab sebelumnya. *Action plan* ini dilakukan untuk merinci elemen *hows* pada QFD.

Berdasarkan hasil analisis QFD yang telah dilakukan, tindakan pertama yang sebaiknya dilakukan oleh PT XYZ Surabaya adalah dengan meninjau ulang *job description* karyawan untuk menanggulangi kecepatan sortir yang rendah dan tingginya jumlah komplain yang masuk. Untuk tindakan kedua yang sebaiknya dilakukan adalah melakukan pelatihan pada karyawan-karyawan untuk meningkatkan persentase komplain yang dapat ditangani, kecepatan sortir

karyawan dan rata-rata waktu penanganan komplain. *Action plan* selanjutnya akan dibahas pada Tabel 4:

Tabel 5 *Action Plan* Perbaikan PT XYZ Surabaya

Elemen <i>Whats</i>	Elemen <i>Hows</i>	<i>Action Plan</i> untuk Perbaikan	<i>Person in Charge</i>
Jumlah pelatihan yang diadakan rendah	Menyusun jadwal pelatihan dengan jam kerja perusahaan	Mengumpulkan jadwal-jadwal karyawan divisi <i>leader</i> dan <i>customer service</i> yang akan dilatih dan menjadwalkan <i>on-job-training</i> untuk divisi terkait.	<i>Supervisor</i> tiap divisi
<i>Turnover</i> karyawan yang tinggi	Menentukan kebijakan terhadap karyawan	Mensosialisasikan dan menetapkan <i>reward and punishment system</i>	Kepala cabang
	Memberikan tawaran menarik terhadap pekerja	Menyusun sistem penggajian karyawan dengan sistem baru dengan mengacu pada hasil kinerja karyawan pada divisi masing-masing.	Kepala cabang dan <i>supervisor</i> administrasi
Kecepatan sortir yang rendah	Melakukan pelatihan pada karyawan-karyawan secara berkala	Menyusun pelatihan untuk mengukur kecepatan sortir karyawan yang didasarkan pada jumlah barang tersortir ke daerah pengiriman untuk setiap karyawan penyortir dalam periode yang telah ditentukan dengan evaluasi	<i>Supervisor city courier</i>
	Meninjau ulang <i>job description</i> untuk karyawan	Mengevaluasi dan merevisi <i>job description</i> yang ada untuk penyortir	Kepala cabang
	Meninjau ulang <i>job specification</i> untuk karyawan	Mengevaluasi dan merevisi <i>job specification</i> untuk penyortir	Kepala cabang
Jumlah komplain yang masuk tinggi	Melakukan penjadwalan pengiriman yang teratur	Membuat dan mengisi form yang berisikan jadwal pengiriman barang	Leader
Jumlah komplain yang masuk tinggi	Melakukan pelatihan pada karyawan-karyawan secara berkala	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun tata cara pengepakan yang baik dan rapi • Memberikan pelatihan tentang tata cara pengepakan barang yang baik dan rapi 	<i>Supervisor customer service</i>

Tabel 5 *Action Plan* Perbaikan PT XYZ Surabaya

Elemen <i>Whats</i>	Elemen <i>Hows</i>	<i>Action Plan</i> untuk Perbaikan	<i>Person in Charge</i>
Jumlah komplain yang masuk tinggi	Melakukan pelatihan pada karyawan-karyawan secara berkala	<ul style="list-style-type: none"> • Menambahkan alat pengepakan yang praktis dan aman untuk digunakan barang-barang yang diterima 	<i>Supervisor customer service</i>
Rata-rata waktu penanganan komplain rendah	Melakukan pelatihan pada karyawan-karyawan secara berkala	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pencatatan durasi penanganan komplain 	<i>Supervisor customer service</i>
	Memberikan tawaran menarik terhadap pekerja	Memberikan peningkatan posisi pada karyawan yang memenuhi target.	Kepala cabang dan <i>supervisor administrasi</i>
Persentase komplain yang tertangani sedikit	Melakukan pelatihan pada karyawan-karyawan secara berkala	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun ulang <i>standar operational procedure</i> untuk penanganan komplain • Mengurutkan komplain yang diterima berdasarkan tingkat kepentingan penyelesaian komplain • Menyusun komplain sesuai dengan form yang diusulkan • Melakukan dokumentasi jenis komplain beserta penanganannya yang sesuai 	<i>Supervisor customer service</i>

KESIMPULAN

1. KPI-KPI yang perlu diperbaiki oleh PT XYZ Surabaya ada 6 yaitu jumlah pelatihan yang diadakan, *turnover* karyawan, kecepatan sortir, jumlah komplain yang masuk, rata-rata waktu penanganan komplain dan persentase komplain yang tertangani sedikit.
2. PT XYZ Surabaya perlu membentuk tim khusus untuk mengukur kinerja logistik perusahaan secara keseluruhan dan dilakukan secara objektif. Tim khusus pengukur kinerja logistik perusahaan sebaiknya tidak dilakukan oleh pihak yang berkaitan dengan perspektif yang diukur, seperti contoh karyawan di bagian *customer service* mengukur kinerja pihak di bagian *outbound logistic*.

3. PT XYZ Surabaya sebaiknya menambahkan data yang berkaitan dengan kecepatan sortir maupun ketepatan sortir.
4. Dalam menentukan target-target pada tiap KPI yang dimiliki sebaiknya dirundingkan dengan seluruh karyawan PT XYZ Surabaya, tidak hanya dengan Kepala Cabang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, L. (2016). *Pengukuran dan Usulan Perbaikan Kinerja Gudang Produk Jadi PT. XYZ*. Surabaya: Fakultas Teknik Ubaya.
- Blanchard, B. S. (1998). *Logistic Engineering and Management Fifth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- BUMN. (2016). *Statistik Jumlah BUMN*. Dipetik Maret 1, 2017, dari Kementerian BUMN: <http://www.bumn.go.id/halaman/0-Statistik-Jumlah-BUMN>
- Dewi, L. K. (2012). *Pengukuran Kinerja Logistik di Ekspedisi UD. Lia Jaya, Surabaya*. Surabaya: Fakultas Teknik Ubaya.
- Erwin, A. (2012). *Pengukuran Sistem Pengukuran dan Perbaikan Kinerja Logistik Industri Makanan Ringan di CV. Jaya Raya Food, Surabaya*. Surabaya: Fakultas Teknik Ubaya.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2006). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management fro Production, Processing, and Services*. New Jersey: Upper Saddle River: Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Rangkuti, F. (2005). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistic Management Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill Irwin.