

AUDITING WAREHOUSE PERFORMANCE UNTUK MENINGKATKAN PELAYANAN DAN DAYA SAING PERUSAHAAN (Studi Kasus: PT. X)

Rienna Oktarina

Jurusan Teknik Industri - Universitas Widyatama

Jl. Cikutra No. 204 A Bandung 40125 Indonesia.

E-mail: rienna.oktarina@widyatama.ac.id,

Abstrak

Saat ini manajemen pergudangan semakin berkembang dan semakin disadari sebagai salah satu poin penting dari manajemen logistik yang berperan untuk menambah nilai (value) dalam menyampaikan produk kepada pelanggan, juga telah terjadi pergeseran paradigma dari gudang sebagai pusat biaya menjadi gudang sebagai pusat aset, dari gudang sebagai pusat investasi menjadi pusat pemberi nilai tambah terhadap tingkat pelayanan, sehingga semakin diperlukan fungsi audit untuk memastikan bahwa tujuan dan strategi pergudangan telah benar dan tercapai dengan baik.

Audit selama ini selalu diidentikkan dengan sebuah ritual “pengecekan” yang dilakukan oleh seorang auditor karena sebuah objective tertentu. Dalam pelaksanaan aktivitas pergudangan, audit hingga saat ini masih dianggap sama dengan aktivitas stock opname/stock count untuk memastikan kesesuaian stok antara fisik dan sistem gudang. Dengan demikian, untuk meningkatkan kompetensi serta kinerja gudang, sudah saatnya dilakukan proses audit secara menyeluruh serta komprehensif terhadap peran dan kinerja gudang dengan cara melakukan “total audit” dalam upaya mendapatkan potret kinerja gudang yang sesungguhnya. Hasil audit ini memungkinkan pihak manajemen gudang untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja gudang dengan metode yang komprehensif serta menyeluruh, sehingga dapat melakukan tindakan pencegahan dan perbaikan secepatnya guna meningkatkan pelayanan dan daya saing perusahaan.

*Studi kasus untuk proses audit ini dilakukan di PT X dengan menggunakan metode warehouse check-up, dengan metode ini proses audit dilakukan dalam 7 perspektif, yaitu: strategi (strategic), proses (process), operasional (operations), biaya (costs), sistem informasi (information system), fasilitas (infrastructure), dan sumber daya manusia (people). Metode yang digunakan dalam proses audit gudang yang telah dilakukan adalah interview dengan karyawan yang merupakan key person pada setiap kegiatan operasional gudang, investigasi terhadap dokumen mutu yang ada dan dibandingkan dengan operasional dilapangan, sampling data untuk memastikan beberapa point yang ingin digali lebih lanjut, dan pengamatan visual terhadap fasilitas, alat kerja, serta kegiatan operasional. Hasil yang diperoleh setelah dilakukan audit untuk ke-7 perspektif di PT X ini dapat disimpulkan bahwa PT X ini memiliki final score sebesar 83.75 dan berada pada status **Running Properly**. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki oleh PT X ini, terutama pada perspektif ‘proses’.*

Kata kunci : *audit, warehouse performance, auditing warehouse performance*

1. Pendahuluan

Gudang merupakan fasilitas khusus yang bersifat tetap, dirancang untuk membantu mencapai target tingkat pelayanan yang baik dengan total biaya yang paling rendah. Gudang dibutuhkan di dalam proses koordinasi penyaluran barang, yang muncul sebagai akibat kurang seimbangnya jumlah penawaran dan permintaan. Gudang juga dapat didefinisikan sebagai tempat menyimpan berbagai produk dengan kuantitas besar maupun kecil antara waktu produk tersebut diproduksi oleh vendor sampai dengan produk tersebut diperlukan oleh konsumen atau stasiun kerja yang ada dalam lantai produksi (Mulcahy, 1994).

Kegiatan manajemen yang dilakukan di gudang meliputi, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan dan pelaksanaan (*actuating*), serta pengendalian (*controlling*), perlu diterapkan pada kegiatan utama pergudangan secara seksama dan terintegrasi.

Saat ini manajemen pergudangan semakin berkembang dan semakin disadari sebagai salah satu poin penting dari manajemen logistik yang berperan untuk menambah nilai (*value*) dalam menyampaikan produk kepada pelanggan, juga telah terjadi pergeseran paradigma dari gudang sebagai pusat biaya menjadi gudang sebagai pusat aset, dari gudang sebagai pusat investasi menjadi pusat pemberi nilai tambah terhadap tingkat pelayanan, sehingga semakin diperlukan fungsi audit untuk memastikan bahwa tujuan dan strategi pergudangan telah benar dan tercapai dengan baik.

Audit selama ini selalu diidentikkan dengan sebuah ritual “pengecekan” yang dilakukan oleh seorang auditor karena sebuah *objective* tertentu. Dalam pelaksanaan aktivitas pergudangan, audit hingga saat ini masih dianggap sama dengan aktivitas *stock opname/stock count* untuk memastikan kesesuaian stok antara fisik dan sistem gudang. Dengan demikian, untuk meningkatkan kompetensi serta kinerja gudang, sudah saatnya dilakukan proses audit secara menyeluruh serta komprehensif terhadap peran dan kinerja gudang dengan cara melakukan “total audit” dalam upaya mendapatkan potret kinerja gudang yang sesungguhnya.

Audit gudang yang dilakukan akan memastikan bahwa tujuan dan strategi pergudangan serta sistemnya disesuaikan secara optimal dengan lingkungan bisnis, baik yang sekarang maupun yang akan datang. Dengan kata lain, audit gudang bisa digunakan sebagai *control*, sekaligus penilaian keberhasilan pergudangan (*warehouse effective rating instrument*). Dengan melakukan audit gudang akan memberikan manfaat, antara lain: (1) Memberikan hasil evaluasi yang independent terhadap strategi dan operasional, (2) Mengidentifikasi area serta aktivitas yang membutuhkan perbaikan dan peningkatan, dan (3) Memberikan ide-ide inovatif dalam proses perbaikan berkelanjutan pada kinerja gudang.

2. Auditing Warehouse Performance

Audit gudang harus dilakukan dengan mempertimbangkan visi, misi, strategi, dan kompetensi inti perusahaan. Audit gudang yang dilakukan akan memastikan bahwa tujuan dan strategi pergudangan serta sistemnya disesuaikan secara optimal dengan lingkungan bisnis, baik yang sekarang maupun yang akan datang (Arwani R, 2009). Alasan mengapa penting dilakukan proses audit kinerja gudang adalah untuk mendeteksi gejala dini bila proses dan aktivitas pergudangan bermasalah (Ackerman, 2003a), selain itu kegiatan audit ini juga dilakukan dalam rangka melihat potensi masalah serta peluang untuk memberikan rekomendasi dalam meningkatkan efektivitas proses dan efisiensi biaya, guna mendongkrak kinerja perusahaan, meningkatkan pelayanan serta meningkatkan daya saing perusahaan, juga membantu menuju *world-class warehousing*. Tahapan untuk menuju *world-class warehousing* adalah (1) *investigating warehouse operation* yang terdiri atas: *profiling*, *measuring system design*, dan *auditing*, (2) *innovating warehouse operations* (Frazelle, 2002). Dari penjelasan tersebut, semaink jelas fungsi serta peranan proses audit terhadap peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan.

Proses audit dapat dilakukan dengan beberapa perspektif, yaitu (1) proses dan kontrol biaya, (2) kualitas, dan (3) kinerja personil (Ackerman, 2003b). Metode lain yang digunakan dalam proses audit ini adalah *warehouse check-up*, dengan metode ini proses audit dilakukan dalam 7 perspektif, yaitu: strategi (*strategic*), proses (*process*), operasional (*operations*), biaya (*costs*), sistem informasi (*information system*), fasilitas (*infrastructure*), dan sumber daya manusia (Arwani R, 2009).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *warehouse check-up* karena dengan menggunakan metode ini memungkinkan manajemen untuk melakukan pemeriksaan terhadap suatu unit/departemen secara menyeluruh, komprehensif, sistematis, independen, dan berkala.

3. Warehouse Check-Up

Metode yang digunakan dalam proses audit gudang pada penelitian ini adalah *warehouse check-up*. Metode ini dapat dijadikan *dashboard* kinerja gudang. Dengan menggunakan metode ini, dapat dilihat kinerja pada perspektif mana yang *urgent* untuk diperbaiki. Sama halnya dengan *dashboard* pada mobil, hanya dengan melihat satu display dapat dideteksi dengan segera bila bensin sudah hampir habis, atau bila suhu mesin sudah *over haet*, atau bila ada salah satu pintu mobil yang tidak

kencang. Dengan menggunakan metode *warehouse check-up* ini audit dilakukan dalam 7 area cakupan, yaitu:



Gambar 1. Perspektif Warehouse Check-Up
(Sumber: Arwani R, 2009)

Penjelasan untuk setiap perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi (*strategic*), pada tahapan ini audit dilakukan untuk memastikan bahwa strategi gudang yang dijalankan sesuai dengan strategi divisi logistik dan perusahaan. Dengan memastikan bahwa strategi pergudangan sesuai dengan strategi divisi logistik dan perusahaan maka menunjukkan kesepahaman strategi dan tujuan yang akan dicapai.
2. Proses (*process*), pada tahapan ini auditor harus memastikan bahwa ukuran kinerja yang sudah ditetapkan tercapai atau tidak. Jika tidak tercapai maka alasannya juga harus dapat ditemukan dari staf gudang, baik melalui observasi maupun *interview*.
3. Operasional (*operations*), pada tahapan ini auditor harus mampu memancing para staf gudang untuk memaparkan *flow* operasional yang ada di gudang, kemudian membandingkan dengan dokumen flow prosedur yang berlaku, sesuai atau tidak. Selain itu, dengan mengembangkan kreativitasnya, seorang auditor juga harus mampu menggali titik kritis dalam *flow* proses tersebut untuk disampaikan sebagai *feedback* guna efektivitas proses yang sedang berlangsung. Pada tahapan ini pun, auditor harus mampu menangkap proses mana saja yang tidak memberikan nilai dan dapat dieliminir, atau harus ditambahkan sehingga menambah nilai pada proses.
4. Biaya (*costs*), pada perspektif ini audit dilakukan untuk membandingkan antara target *budget* operasional pergudangan yang telah ditetapkan dengan pencapaian pengeluaran keuangan. Disamping itu, auditor juga dapat membandingkan dengan nilai normal pada industri yang sama, dengan melakukan *benchmark*.
5. Sistem informasi (*information system*), pada perspektif ini audit dilakukan untuk menilai kelayakan, kesiapan, dan kualitas sistem informasi pergudangan yang ada, apakah sistem informasi yang ada memberikan: akurasi data yang sesuai dengan yang diinginkan, mempermudah kelancaran proses, dan memungkinkan ekspansi terhadap kebutuhan mendatang
6. Fasilitas (*infrastructure*), pada perspektif ini audit dilakukan untuk menilai kelayakan, kesiapan, dan kualitas infrastruktur di gudang. Kondisi fisik bangunan gudang dan fasilitas penunjang lainnya sangat berpengaruh terhadap kegiatan operasional pergudangan. Mulai dari kondisi fisik gudang, lantai gudang, atap, forklift, rak penyimpanan, genset, ruang penyimpanan, hingga *pantry* dan kamar mandi, merupakan hal yang harus diperhatikan serta diaudit untuk memastikan bahwa kondisinya layak digunakan dan aman. Jadi, isu keamanan, kesehatan, dan kebersihan lingkungan akan menjadi topik utama proses audit untuk perspektif ini.
7. Sumber daya manusia (*people*), pada perspektif ini audit dilakukan untuk menilai kelayakan, kesiapan, dan kualitas dari seluruh *human resources* yang terlibat dalam seluruh aktivitas pergudangan, apakah karyawan gudang yang ada mematuhi prosedur dan kebijakan yang

ditetapkan, memiliki kelayakan serta kesesuaian pendidikan, memiliki pengalaman terhadap pekerjaan yang sedang dijalankan, apakah terdapat temuan untuk perbaikan.

Proses *warehouse check-up* yang dilakukan meliputi:

1. Menentukan kebutuhan audit. Pada tahap ini, manajemen menentukan terlebih dahulu tingkat kebutuhan audit: apakah perlu, apakah penting atau tidak. Kemudian tentukan juga ruang lingkup yang akan diaudit. Tentunya hal ini harus diselaraskan dengan isu-isu kritis terkait proses bisnis atau terkait dengan strategi perusahaan yang tidak tercapai atau yang harus ditingkatkan.
2. Menentukan waktu dan frekuensi pelaksanaan. Pada tahap ini manajemen puncak perusahaan akan memutuskan siapa pelaksana audit. Apakah auditor akan ditunjuk dari departemen lain dalam perusahaan tersebut, menggunakan internal auditor, atau menggunakan jasa auditor eksternal.
3. Perencanaan *check-up*. Pada tahap ini, organisasi harus menyediakan dan mempersiapkan segala sumber daya yang dibutuhkan, seperti karyawan penanggung jawab setiap kegiatan operasional serta dokumen prosedur dan kebijakan gudang. Pada tahapan ini juga harus sudah disepakati metode yang akan digunakan dalam audit gudang nantinya. Beberapa metode yang sering dilakukan pada saat audit adalah *interview* dengan karyawan terkait, investigasi terhadap dokumen mutu yang ada dan dibandingkan dengan operasional dilapangan, *sampling* data untuk memastikan beberapa *point* yang ingin digali lebih lanjut, dan pengamatan visual terhadap fasilitas, alat kerja, serta operasional.
4. Implementasi *check-up*. Pada hari pelaksanaan audit ini auditor akan melakukan wawancara terhadap karyawan *key person* pada setiap kegiatan operasional gudang. Auditor juga akan mengumpulkan data (seperti prosedur, kebijakan, form-form terkait) juga melakukan pengamatan visual terhadap alat kerja dan fasilitas gudang.
5. Mempresentasikan hasil *check-up*. Presentasi hasil audit dilakukan di depan manajemen puncak dan manajemen gudang dengan memaparkan data, fakta, angka dan temuan yang dilakukan dilapangan. Pada saat presentasi ini disampaikan apasaja yang sudah dijalar yang tepat, area kritis yang membutuhkan perhatian lebih, dan peluang-peluang perbaikan disampaikan dengan objektif, detail dan terarah.

Dalam *warehouse check-up*, penilaian (*scoring*) dilakukan terhadap 7 perspektif dengan melakukan pembobotan dan kriteria penilaian. Hasil akhir dari penilaian akan menuju pada status gudang, yaitu apakah manajemen gudang dalam kondisi sangat sehat, sehat, sakit, sakit keras, atau masuk gawat darurat. Total *score* untuk masing-masing kondisi tersebut adalah seperti disampaikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Skoring Vs Status Gudang

Status Gudang	Total Score
<i>Well Managed (WM)</i>	90 – 100
<i>Running Properly (RP)</i>	80 – 90
<i>Need Improvement (NI)</i>	70 – 80
<i>Extremely Need Improvement (ENI)</i>	50 – 70
<i>Need Fundamental Improvement (NFI)</i>	< 50

(Sumber: Arwani R, 2009)

Penilaian (*scoring*) terhadap 7 perspektif dilakukan dengan melakukan pembobotan untuk setiap kriteria seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Skoring & Bobot Terhadap 7 Perspektif Warehouse Check-Up

Perspektif	Skala	Bobot
1. Strategi (<i>strategic</i>),	10 – 100	20%
2. Proses (<i>process</i>),	10 – 100	15%
3. Operasional (<i>operations</i>),	10 – 100	15%
4. Biaya (<i>costs</i>),	10 – 100	15%
5. Sistem informasi (<i>information system</i>),	10 – 100	15%
6. Fasilitas (<i>infrastructure</i>),	10 – 100	10%
7. Sumber daya manusia (<i>people</i>).	10 – 100	10%
TOTAL		100%

(Sumber: Arwani R, 2009)

4. Proses Auditing Warehouse Performance di PT X

Studi kasus proses audit dalam penelitian ini dilakukan di PT X yang merupakan sebuah 3rd Party Logistic yang memberikan jasa terhadap client akan Warehousing, Transportation & Distribution, Cross Docking Value Added Service dan Inplant Logistics. Audit yang dilakukan hanya untuk aktivitas jasa warehousing saja, sedangkan untuk jasa pelayanan yang lain (Transportation & Distribution, Cross Docking Value Added Service dan Inplant Logistics) belum dilakukan. Proses audit dilakukan dengan menggunakan metode warehouse check-up, dengan metode ini proses audit dilakukan dalam 7 perspektif, yaitu: strategi (*strategic*), proses (*process*), operasional (*operations*), biaya (*costs*), sistem informasi (*information system*), fasilitas (*infrastructure*), dan sumber daya manusia (*people*). Metode yang digunakan dalam proses audit gudang yang telah dilakukan adalah interview dengan karyawan yang merupakan key person pada setiap kegiatan operasional gudang, investigasi terhadap dokumen mutu yang ada dan dibandingkan dengan operasional dilapangan, sampling data untuk memastikan beberapa point yang ingin digali lebih lanjut, dan pengamatan visual terhadap fasilitas, alat kerja, serta kegiatan operasional.

5. Hasil Auditing Warehouse Performance di PT X

Resume hasil audit untuk setiap perspektif yang telah dilakukan di PT X adalah seperti disampaikan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Resume Warehouse Check-Up Scorecard PT X

No.	Perspektif Warehouse Check-Up	Catatan	Status	Score	Bobot	Final Score
1.	Strategi	<ul style="list-style-type: none"> Strategi perusahaan dengan strategi operasional digudang sudah sejalan (<i>inline</i>). Visi dan Misi perusahaan sudah tercatat dengan baik, hanya saja belum disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Tidak ditemukan bukti bahwa visi dan misi di-review ketercapaiannya dan dievaluasi secara berkala 	<p><i>inline</i></p> <p><i>Minor</i></p> <p><i>Minor</i></p>	90	20%	18
2.	Proses	<p><u>Receiving (unloading)</u> Ditemukan proses <i>unloading</i> yang terlambat, sehingga truk/container yang mengirimkan barang menunggu cukup lama sebelum aktivitas <i>unloading</i> dimulai.</p> <p><u>Put Away</u> Ditemukan barang yang disimpan di <i>staging area</i> lebih dari 1 hari, hal ini menyebabkan <i>staging area</i> menjadi penuh dan proses <i>unloading</i> barang menjadi tertunda.</p> <p><u>Storage</u> Ditemukan barang (dalam satuan pallet) disimpan tidak langsung di rak yang seharusnya, melainkan</p>	<p><i>Minor</i></p> <p><i>Mayor</i></p> <p><i>Mayor</i></p>	35	15%	5.25

No.	Perspektif Warehouse Check-Up	Catatan	Status	Score	Bobot	Final Score
		disimpan di lorong, hal ini menghambat jalur perjalanan <i>forklift</i> , karena sebagian lorong tersita oleh pallet barang.				
		<p><u>Order Picking</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ditemukan <i>order picker</i> yang mencari-cari barang yang akan diambil, hal ini mengindikasikan bahwa lokasi penyimpanan barang tidak sesuai dengan yang seharusnya. Ditemukan <i>order picker</i> yang mencari-cari rute yang tidak boleh dilalui (mengambil jalan pintas, dengan cara melintasi lorong dibawah rak) <p><u>Shipping (loading)</u></p> <p>Ditemukan barang yang telah di <i>picking</i> tidak disimpan pada <i>shipping dock</i> yang seharusnya, sehingga harus ada aktivitas mencari dulu sebelum proses <i>loading</i> barang ke atas truk/container.</p>	<p>Mayor</p> <p>Minor</p> <p>Mayor</p>			
3.	Operasional	<ul style="list-style-type: none"> <i>Order fulfillment</i>, sesuai target yang ditetapkan, 99% <i>Stock accuracy</i>, melebihi target yang ditetapkan, <i>Cycle time</i>, sesuai dengan target yang ditetapkan. Ditemukan beberapa aktivitas tidak sesuai dengan SOP. Perubahan SOP tidak didokumentasikan pada SOP yang baru. 	<p>Minor</p> <p>Minor</p>	90	15%	13.5
4.	Biaya	Terjadi peningkatan <i>operational cost</i> , terutama untuk bahan bakar dan <i>maintenance forklift</i> , hal ini terjadi karena adanya proses pemindahan dan pencarian barang yang seharusnya tidak dilakukan.	Minor	95	15%	14.25
5.	Sistem informasi	Sudah mengimplementasikan WMS dan sudah <i>well run</i> , hanya saja masih ada perilaku tidak disiplin dari admin.	Minor	95	15%	14.25
6.	Fasilitas	Tidak ditemukan bukti adanya program perawatan dan perbaikan yang dilakukan secara berkala untuk fasilitas yang digunakan (<i>forklift</i> , rak, pallet, sistem komputer, dll)	Minor	95	10%	9.5
7.	Sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa tidak setiap karyawan mengerti akan <i>job description</i>-nya masing-masing, sehingga tidak memahami indikator/target kinerja masing-masing. <i>Turn over</i> karyawan cukup tinggi 	<p>Minor</p> <p>Minor</p>	90	10%	9
Running Properly (RP)						83.75

6. Analisis, Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan Tabel 3, diperoleh hasil bahwa setelah dilakukan audit untuk ke-7 perspektif di PT X ini dapat disimpulkan bahwa PT X ini memiliki *final score* sebesar 83.75 dan berada pada status **Running Properly**. Meskipun demikian, masih terdapat hal yang harus diperbaiki oleh PT X ini, terutama pada perspektif 'proses'. Pada perspektif tersebut ditemukan 4 temuan yang bersifat mayor, hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap aktivitas pergudangan yang dilakukan. Hal penting yang perlu diperbaiki adalah

- Proses *put away*, masih terdapat barang yang disimpan di *staging area* lebih dari 1 hari. Sebaiknya mendisiplinkan karyawan agar tidak menyimpan barang di *staging area* lebih dari 1 hari, hal pendisiplinan ini dapat dilakukan dengan pemberian sanksi pada operator yang melanggar.
- Proses *storage*, terdapat operator yang menyimpan barang tidak langsung di rak, melainkan menyimpan dilorong rak. Sebaiknya mendisiplinkan operator agar tidak menyimpan barang di

lorong, melainkan harus langsung disimpan diatas rak (lokasi) yang seharusnya. Hal pendisiplinan ini dapat dilakukan dengan pemberian sanksi pada operator yang melanggar.

- Proses *order picking*, ditemukan *order picker* yang mencari-cari barang yang akan diambil, hal ini mengindikasikan bahwa lokasi penyimpanan barang tidak sesuai dengan yang seharusnya hal ini terjadi karena pada proses *storage* terdapat operator yang menyimpan barang tidak pada lokasi yang tepat. Bila point 2 telah dijalankan dengan baik, maka permasalahan yang terjadi pada point 3 ini dapat dikendalikan.
- Proses *shipping*, ditemukan barang yang telah di *picking* tidak disimpan pada *shipping dock* yang seharusnya, sehingga harus ada aktivitas mencari dulu sebelum proses *loading* barang ke atas truk/*container*. Sebaiknya mendisiplinkan operator agar menyimpan barang yang telah di *picking* pada *shipping dock* yang tepat. Hal pendisiplinan ini dapat dilakukan dengan pemberian sanksi pada operator yang melanggar.

7. Daftar Pustaka

Frazelle, Edward H., 2002, *World Class: Warehousing and Material Handling*, McGraw-Hill.

Mulcahy, David E., 1994, *Warehouse Distribution and Operation Handbook*, Singapore: McGraw Hill.

Arwani R. Ahmad., 2009, *Warehouse Check Up: Menjadikan Gudang Sebagai Keunggulan Kompetitif melalui Audit Menyeluruh*, PPM.

Ackerman., 2003, "Why Audit Warehouses", *Warehousing Forum*, Volume 18. Number 9, August 2003a. Ohio.

Ackerman, 2003, *Auditing Warehousing Performance*, The Ackerman Company, Ohio.