



**ANALISIS KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*
(SCM) PADA UD. PRIMADONA JEMBER
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

ANALYSIS OF PERFORMANCE SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT (SCM) IN UD. PRIMADONA JEMBER
BY USING BALANCED SCORECARD APPROACH

SKRIPSI

Oleh :

Muh. Imam Mahmudi

NIM. 130810201181

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2017**



**ANALISIS KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*
(SCM) PADA UD. PRIMADONA JEMBER
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

ANALYSIS OF PERFORMANCE SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT (SCM) IN UD. PRIMADONA JEMBER
BY USING BALANCED SCORECARD APPROACH

SKRIPSI

Oleh :

Muh. Imam Mahmudi

NIM. 130810201181

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2017

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Muh. Imam Mahmudi
Nim : 130810201181
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Operasional
Judul Skripsi : Analisis Kinerja *Supply Chain Management* (SCM) pada UD.
Primadona Jember dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 7 Desember 2017

Yang menyatakan,

Muh. Imam Mahmudi

NIM. 130810201181

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : ANALISIS KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*
(SCM) PADA UD. PRIMADONA JEMBER DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED*
SCORECARD

Nama Mahasiswa : Muh. Imam Mahmudi
NIM : 130810201181
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Operasional
Disetujui Tanggal : 7 Desember 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Handriyono, M.Si.
NIP. 196208021990021001

Drs. Hadi Wahyono, M.M.
NIP. 195401091982031003

Mengetahui,
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M
NIP. 197805252003122002

JUDUL SKRIPSI

“ANALISIS KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* (SCM) PADA UD. PRIMADONA JEMBER DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*”

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Muh. Imam Mahmudi

Nim : 130810201181

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

14 Desember 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.S.
NIP. 196102091986031001 : (.....)

Sekretaris : Drs. Eka Bambang G. M.M.
NIP. 196702191992031001 : (.....)

Anggota : Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si.
NIP. 196610201990022001 : (.....)

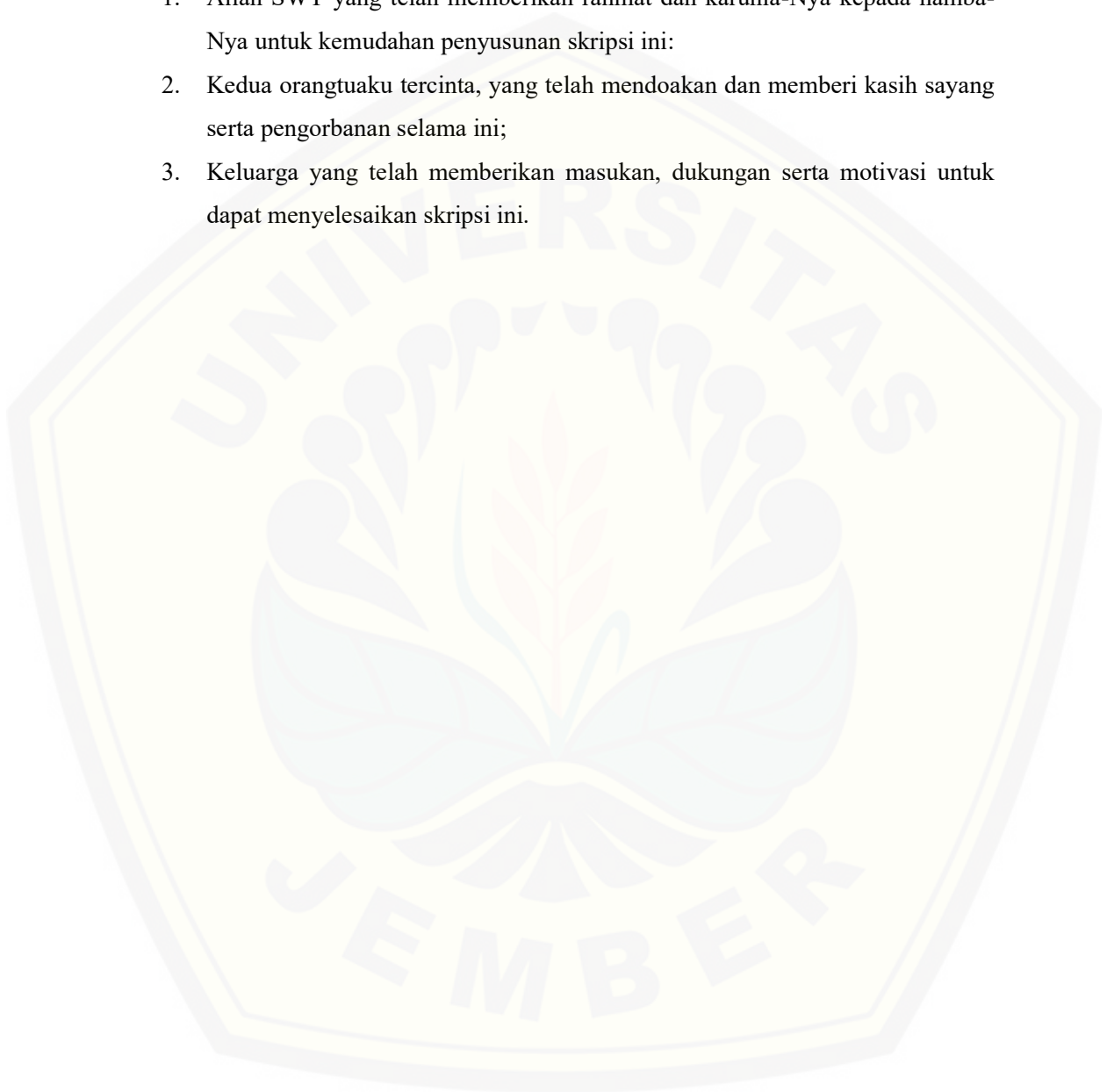


Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA
NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya untuk kemudahan penyusunan skripsi ini;
2. Kedua orangtuaku tercinta, yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta pengorbanan selama ini;
3. Keluarga yang telah memberikan masukan, dukungan serta motivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.



MOTTO

*“If there was any one achievement,
it would be that we've have done it on our own terms.”*

(Alex lifeson)

*“The greatest satisfaction is not the decoration.
It is knowing that I am able to help someone who needs help.”*

(Jimmy Page)

“Life isn't about getting and having, it's about giving and being.”

(Franz Josef Popp)

“Learn from yesterday, live for today, and hope for tomorrow.”

(Albert Einstein)

RINGKASAN

Analisis Kinerja Supply Chain Management (SCM) pada UD. Primadona Jember dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard; Muh. Imam Mahmudi; 130810201181; 2017; 66 halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Supply chain merupakan bagian penting pada perusahaan manufaktur yang kondisinya dapat diketahui dari kepuasan konsumen akhir atas produk yang dihasilkan perusahaan. Dalam menjaga kondisi dari supply chain agar tetap sehat dibutuhkan suatu alat yang bernama supply chain management, dimana alat ini mempunyai kemampuan untuk mendongkrak kinerja dari supply chain agar mencapai titik yang optimal.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yang dilakukan pada UD. Primadona. Perusahaan ini selain bergerak dalam penjualan oleh-oleh khas Jember juga memproduksi oleh-oleh tersebut. Suwar-suwir serta prol tape yang diproduksi oleh perusahaan tersebut dipilih sebagai obyek penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi kinerja supply chain, kemudian menemukan solusi perbaikan. Analisis dilakukan menggunakan alat bantu balanced scorecard yang terbagi kedalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi supply chain pada perspektif keuangan menunjukkan skor sebesar 70,00 % yang berarti kinerja perspektif ini berada pada kondisi sehat. Pada perspektif pelanggan menunjukkan skor sebesar 60,00 % yang berarti kinerja perspektif ini berada pada kondisi kurang sehat. Pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan skor sebesar 53,33 % yang berarti kinerja perspektif tersebut berada pada kondisi kurang sehat. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan skor sebesar 80,00% yang berarti kinerja pada perspektif ini berada pada kondisi sangat sehat. Berdasarkan pada skor keseluruhan sebesar 66,66 % maka solusi yang dapat dilakukan yaitu peningkatan keakuratan peramalan agar dicapai kinerja yang optimal dari supply chain perusahaan.

SUMMARY

Supply Chain Management Performance Analysis (SCM) on UD. Primadona Jember by Using the Balanced Scorecard Approach; Muh. Imam Mahmudi; 130810201181; 2017; 66 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business University of Jember.

Supply chain is an important part of the manufacturing company whose condition can be known from the final consumer satisfaction on the product produced by the company. In order to maintain the condition of the supply chain to stay healthy it needs a tool called supply chain management, where this tool has the ability to boost the performance of the supply chain to reach the optimal point.

This research is a quantitative descriptive research conducted on UD. Primadonna. This company in addition to selling a Jember typical souvenir also produce souvenirs. Suwar-suwir and prol tape produced by the company were chosen as research objects. This study aims to determine the condition of supply chain performance, then find solutions improvement. The analysis is done using balanced scorecard tool which is divided into four perspectives namely financial, customer, internal business process, and growth and learning.

The results of this study indicate that supply chain conditions in the financial perspective show a score of 70.00% which means the performance of this perspective is in healthy condition. On the customer perspective shows a score of 60.00% which means the performance of this perspective is in a less healthy condition. On the perspective of internal business process shows a score of 53.33% which means that the perspective performance is in less healthy condition. In the perspective of growth and learning shows a score of 80.00% which means performance in this perspective is in very healthy condition. Based on the overall score of 66.66% then the solution can be done is the increase of accuracy of forecasting in order to achieve optimal performance of the company's supply chain.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja Supply Chain Management (SCM) pada UD. Primadona Jember dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard”. Penyusunan skripsi ini digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono M.Si., selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Dr. Handriyono M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Drs. Hadi Wahyono, M.M., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian skripsi ini.
5. Bapak Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.S., Bapak Drs. Eka Bambang Gusmito, M.M., serta ibu Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si., selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.S., selaku dosen pembimbing akademik dan yang selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

7. Seluruh dosen dan staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan bantuannya kepada saya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini.
8. Terima Kasih untuk Sahabat Seperjuangan penghuni Halmahera 2 no 12 yang selalu menemani, mendoakan yang terbaik dan memberi semangat sampai akhir.
9. Keluarga KKN 006 Warujinggo yang selalu memberi dukungan dan semangat untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
10. Seluruh sahabat-sahabati yang tetap semangat dalam menjalankan roda kepengurusan dan membantu dalam berproses selama ini.
11. Seluruh personil band yang tetap setia dalam menjalani proses yang panjang untuk mengasah musikalitas bersama.
12. Seluruh teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas kebersamaannya selama kuliah serta semangat dan doa yang senantiasa terlimpahkan untuk saya.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 7 Desember 2017

Muh. Imam Mahmudi

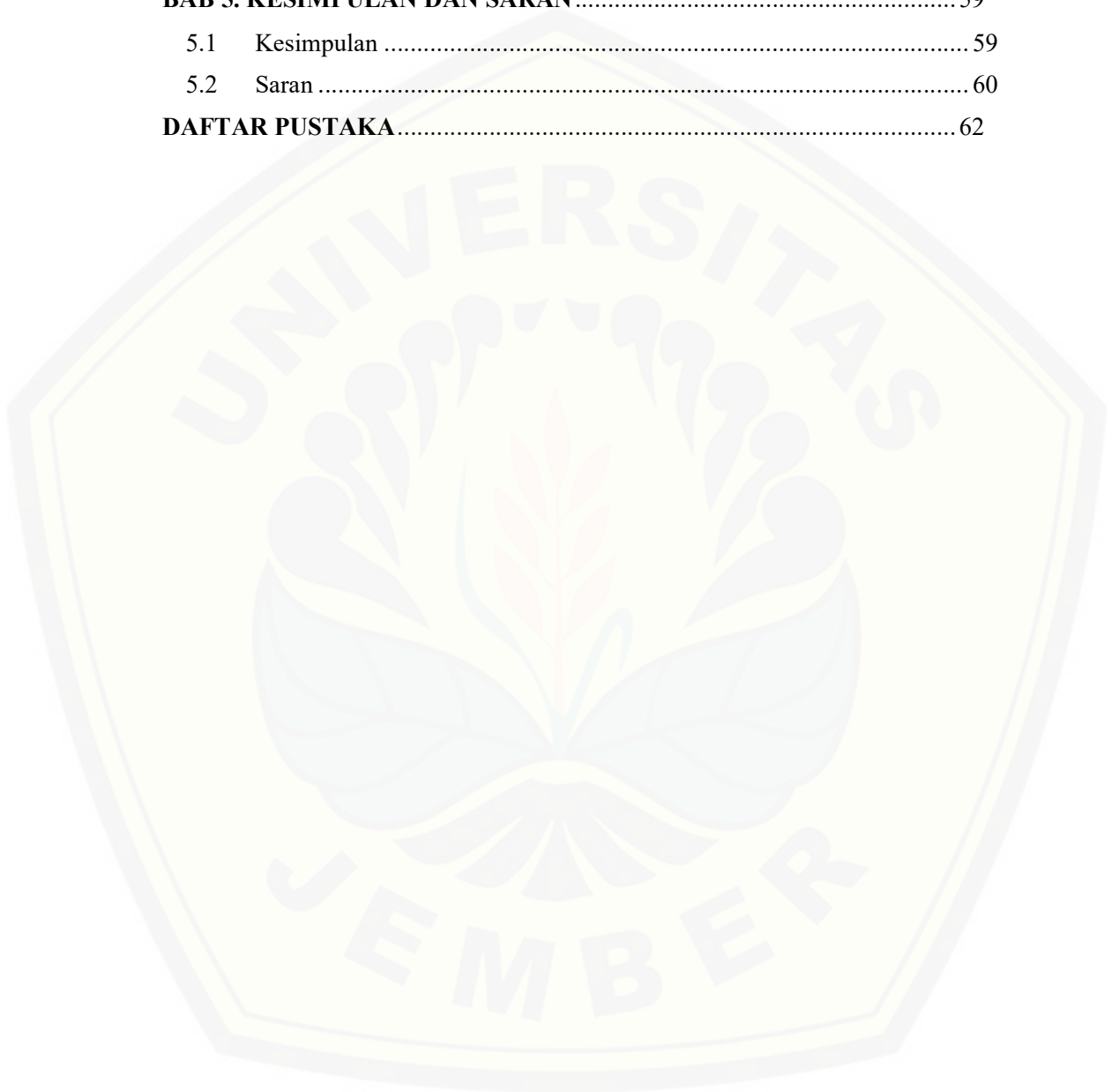
130810201181

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pengukuran Kinerja	7
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	7
2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja	7
2.1.3 Ukuran Kinerja	8
2.2 Supply Chain Management.....	9
2.2.1 Definisi Supply Chain Management.....	9
2.2.2 Konsep Supply Chain Management	10
2.2.3 Komponen Supply Chain Management.....	11
2.2.4 Elemen-elemen Supply Chain Management.....	12
2.2.5 Ruang lingkup supply chain management	13
2.2.6 Prinsip Supply Chain Management	13

2.2.7	Strategi sistem rantai pasok.....	14
2.2.8	Mengukur kinerja Supply Chain Management	15
2.3	Balanced Scorecard	16
2.4	Penelitian Terdahulu	18
2.5	Kerangka Konseptual Penelitian	20
BAB 3.	METODE PENELITIAN	22
3.1	Rancangan Penelitian.....	22
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	22
3.2.1	Jenis Data	22
3.2.2	Sumber Data.....	22
3.3	Metode Pengumpulan Data	23
3.4	Metode Analisis Data.....	23
3.5	Kerangka Pemecahan Masalah.....	28
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	30
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	30
4.1.1	Sejarah Perusahaan	30
4.1.2	Daftar jenis produk yang di produksi oleh UD Primadona Jember.	31
4.1.3	Lokasi Perusahaan	32
4.1.4	Visi dan misi perusahaan	32
4.1.5	Struktur Organisasi Perusahaan	33
4.1.6	Hari dan Jam Kerja UD Primadona Jember.....	34
4.1.7	Ketenagakerjaan	34
4.2	Aspek Produksi.....	34
4.2.1	Bahan Baku	34
4.2.2	Proses Produksi	35
4.3	Hasil Penelitian.....	36
4.3.1	Supply Chain UD Primadona Jember.....	36
4.3.2	Penilaian Kinerja Supply Chain Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC).....	37
4.4	Pembahasan.....	56
4.4.1	Kinerja setiap KPI	56
4.4.2	Kinerja setiap Perpektif	56

4.4.3	Kinerja Supply Chain secara keseluruhan	58
4.5	Keterbatasan Penelitian.....	58
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN		59
5.1	Kesimpulan	59
5.2	Saran	60
DAFTAR PUSTAKA.....		62

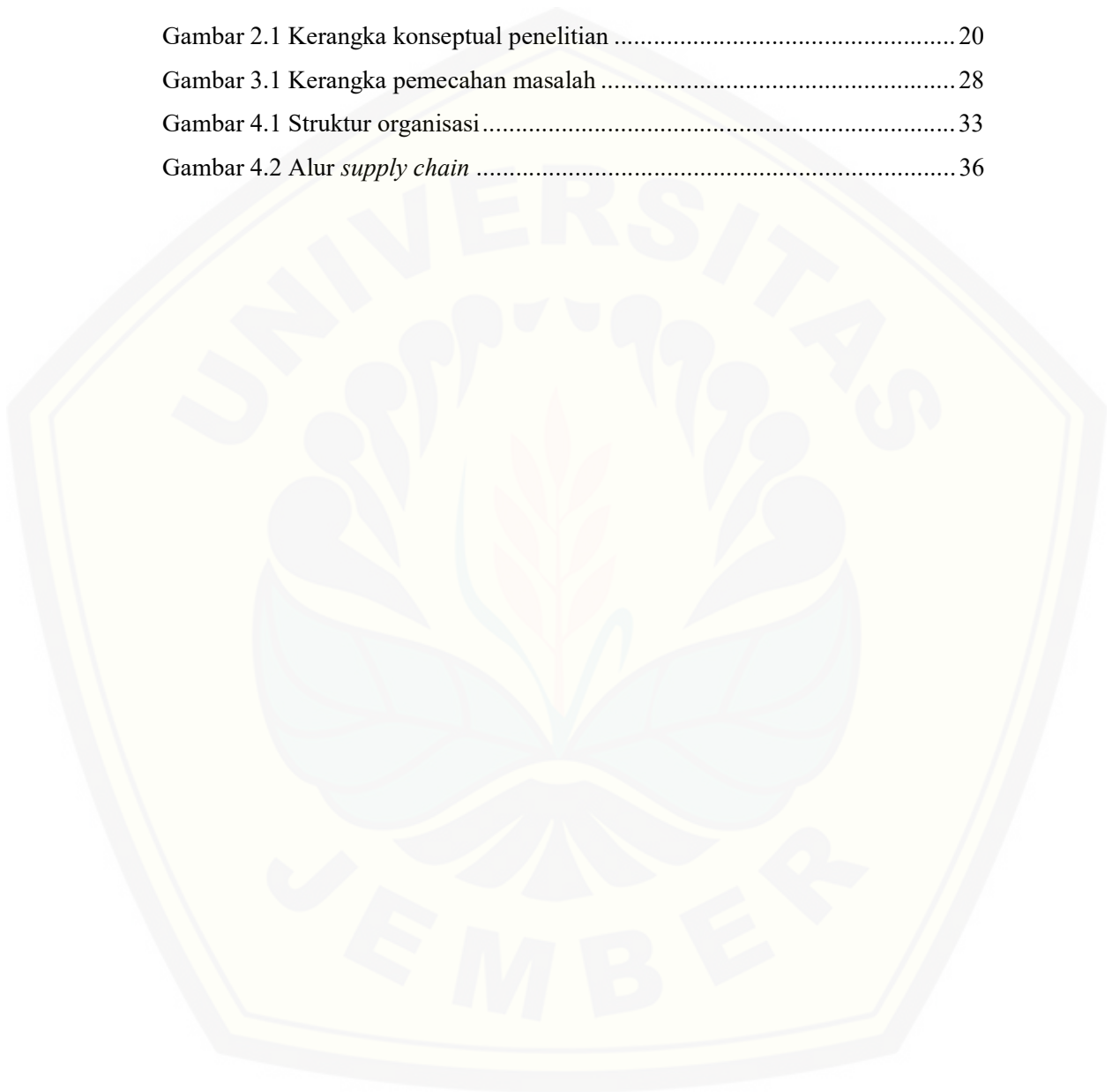


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data produksi dan penjualan.....	3
Tabel 2.1 Elemen – elemen <i>Supply Chain Management</i>	12
Tabel 3.1 Perumusan <i>Key Performance Indicator</i> berdasarkan sasaran strategis dan empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	24
Tabel 4.1 Target KPI	38
Tabel 4.2 Data penjualan.....	39
Tabel 4.3 Data penjualan.....	40
Tabel 4.4 Data pembiayaan.....	40
Tabel 4.5 Harga dan kuantitas penjualan	42
Tabel 4.6 Kuantitas penjualan dan peramalan.....	43
Tabel 4.7 Kuantitas penjualan	44
Tabel 4.8 Data penggunaan mesin prol tape	45
Tabel 4.9 Data penggunaan mesin packaging suwar-suwir	45
Tabel 4.10 Data penggunaan mesin packaging suwar-suwir	45
Tabel 4.11 Perhitungan mesin prol tape	46
Tabel 4.12 Perhitungan mesin packaging suwar-suwir	46
Tabel 4.13 Perhitungan peralatan masak suwar-suwir	47
Tabel 4.14 Data penjualan.....	48
Tabel 4.15 Data pembiayaan.....	49
Tabel 4.16 Data Waktu rata-rata pengerjaan produk.....	50
Tabel 4.17 Penentuan bobot setiap perspektif dan bobot KPI	51
Tabel 4.18 Penentuan skor tertimbang maksimum	52
Tabel 4.19 Skor indikator berdasarkan kinerja perusahaan	53
Tabel 4.20 Skor tertimbang.....	54
Tabel 4.21 Nilai akhir tiap perspektif.....	54
Tabel 4.22 Kriteria penilaian nilai akhir	55

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka konseptual penelitian	20
Gambar 3.1 Kerangka pemecahan masalah	28
Gambar 4.1 Struktur organisasi.....	33
Gambar 4.2 Alur <i>supply chain</i>	36



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Data penjualan	65
Lampiran 2 Data pembelian bahan baku.....	67
Lampiran 3 Data produksi.....	69
Lampiran 4 Penggunaan mesin	70
Lampiran 5 Perhitungan OEE	72
Lampiran 6 Skor tertimbang maksimum	75
Lampiran 7 Kriteria skor dan interval kelas.....	76
Lampiran 8 Skor Indikator	80
Lampiran 9 Data pembiayaan.....	81
Lampiran 10 Perhitungan indeks.....	82
Lampiran 11 Ringkasan Penelitian Terdahulu	84

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan dunia industri saat ini berada pada titik dimana perusahaan berlomba-lomba untuk menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Perusahaan-perusahaan berupaya agar produk-produk yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan pasar yang ada. Ketika persaingan menjadi semakin ketat maka perusahaan harus berupaya lebih keras dalam pemenuhan kebutuhan pasar. Upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan salah satunya yaitu mengoptimalkan proses-proses operasional yang dijalankan.

Perusahaan memiliki berbagai kegiatan dalam proses operasional yang dijalankannya, mulai dari pemenuhan kebutuhan bahan baku, proses produksi sampai distribusi produk jadi. Pemenuhan bahan baku sendiri merupakan langkah awal perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan akan produk yang mampu memenuhi kebutuhan pasar sehingga di perlukan kinerja yang baik dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku tersebut. Proses produksi termasuk ke dalam bagian operasional perusahaan yang tidak mungkin diabaikan, disamping itu proses distribusi merupakan bagian yang tak kalah penting dalam proses operasional. Pemenuhan kebutuhan bahan baku, proses produksi serta distribusi tersebut dalam dunia manajemen termasuk ke dalam kegiatan rantai pasokan perusahaan.

Rantai pasokan atau *supply chain* membutuhkan suatu alat untuk dapat berjalan dengan baik sehingga muncul apa yang di sebut dengan manajemen rantai pasokan atau dalam hal ini disebut *supply chain management*. *Supply Chain Management* (SCM) merupakan bagian penting dalam industri manufaktur. Dalam industri manufaktur, SCM memiliki kegiatan-kegiatan utama yaitu, merancang produk baru, merencanakan produksi dan persediaan, melakukan produksi, kegiatan pengiriman dan juga pengadaan bahan baku. Pengadaan bahan baku atau material merupakan aktivitas yang penting di dalam sebuah industri. Kegiatan ini bertujuan untuk menyediakan input, berupa barang maupun jasa yang dibutuhkan dalam kegiatan produksi maupun kegiatan lain dalam perusahaan (Pujawan, 2010).

Perusahaan berupaya untuk meningkatkan kinerja rantai pasoknya agar dapat memenuhi kebutuhan pasar serta meningkatkan daya saing produknya. Di saat itulah perusahaan memberikan perhatian yang ekstra pada *Supply Chain Management*. SCM mencakup kegiatan yang lebih kompleks daripada hanya sekedar pengendalian sistem logistik. *Supply Chain Management* yaitu manajemen aktivitas pengadaan barang dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman melalui sistem distribusi (Heizer dan Render, 2005:4). Kunci dalam pengelolaan *Supply Chain Management* yang efektif dan efisien adalah menjalin hubungan yang baik dengan para pemasok serta pelanggan sebagai mitra bisnis dalam strategi untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Salah satu perusahaan yang menerapkan *supply chain management* yaitu UD Primadona Jember. UD Primadona Jember merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penjualan oleh-oleh khas Jember. UD Primadona sendiri juga melakukan produksi oleh-oleh khas Jember diantaranya yaitu prol tape serta suwar-suwir. Kegiatan usaha perusahaan ini bersifat ekonomi yang mengutamakan pemenuhan kebutuhan para konsumen yang ada di daerah sekitar Jember serta wisatawan yang berkunjung ke jember. Bagi perusahaan manufaktur yang dalam kegiatan produksinya menghasilkan barang/produk, secara fisik produk tersebut disamping harus terlihat bagus, tetapi juga cara pelayanan yang diberikan kepada pelanggan juga perlu diperhatikan, yaitu pelanggan harus puas dan tetap menjalin hubungan dengan perusahaan yang bersangkutan (Handriyono, 2010).

Beberapa bulan terakhir perusahaan mengalami keluhan dari pelanggan akibat tidak adanya persediaan produk di salah satu cabang Primadona, permasalahan tersebut termasuk ke dalam permasalahan *supply chain*. Permasalahan pada bagian *supply chain* berkaitan erat dengan fenomena *bullwhip effect*, yaitu efek fluktuasi jumlah produksi dan *inventory* yang semakin besar pada komponen rantai pasok yang makin jauh dari konsumen (Martono, 2015). Permasalahan mengenai persediaan produk dapat diketahui ketika jumlah produksi dibandingkan dengan jumlah produk yang berhasil dijual oleh perusahaan. Berikut data perbandingan jumlah produksi dengan jumlah produk yang terjual:

Tabel 1.1 Data produksi dan penjualan

Bulan	Kuantitas Produksi (pack)	Kuantitas Penjualan (pack)
April	4270	3583
Mei	3450	3616
Juni	4240	3472
Juli	3290	3577
Agustus	4130	3446
September	3330	3562
TOTAL	22710	21256

Sumber: UD Primadona, data diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel 1.1 dapat diketahui bahwa terdapat ketidakseimbangan antara jumlah produk yang diproduksi dengan jumlah produk yang berhasil dijual oleh UD Primadona. Ketika dikaitkan dengan permasalahan persediaan produk serta fenomena *bullwhip effect* maka terdapat indikasi yang kuat bahwa terdapat permasalahan pada kinerja *supply chain management*, maka diperlukan pengukuran kinerja *supply chain management* pada perusahaan tersebut.

UD Primadona Jember perlu untuk melakukan pengukuran kinerja *supply chain* apabila perusahaan ingin mencapai performa *supply chain* yang maksimal. Pengukuran kinerja *supply chain* bertujuan untuk memudahkan pengawasan rantai pasokan dari gudang bahan baku, proses produksi internal, distribusi barang dari produsen sampai ke tingkat pengecer, hingga barang sampai ke tangan konsumen. Perusahaan perlu memastikan keseluruhan aktivitas *supply chain* berjalan dengan baik serta mengetahui titik kelemahan SCM perusahaan. Ketika perusahaan tidak melakukan pengukuran kinerja *supply chain* maka perusahaan tidak akan mengetahui titik kelemahan dalam rantai pasoknya.

Salah satu metode pengukuran kinerja adalah *Balanced Scorecard*. Sebelumnya, *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja keuangan saja. Namun saat ini telah banyak berkembang hingga digunakan dalam pengukuran

kinerja SCM. *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan daripada metode yang lain yaitu dapat mengukur secara menyeluruh. Pengertian dari menyeluruh adalah *Balanced Scorecard* mengukur dari beberapa aspek yang meliputi keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Menurut Mulyadi (2001:1), *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Terdapat beberapa penelitian mengenai pengukuran kinerja *supply chain* yang menjadi acuan dalam penelitian ini, diantaranya yaitu penelitian dari Ade Muhlis, dkk (2015) yang melakukan pengembangan *key performance indicator* berdasarkan wawancara dengan dua perusahaan yang saling berkolaborasi yaitu perusahaan manufaktur dengan pemasok. Hasil penelitian menunjukkan 10 KPI dari hasil pengembangan indikator kinerja.

Penelitian lain mengenai pengukuran kinerja dilakukan oleh Hery Suliantoro dan Dewi Nugrahani (2015). Penelitian ini merupakan penelitian mengenai penilaian kinerja *Supply Chain* menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytical Network Process* (ANP). Hasil dari pengukuran kinerja menyatakan pencapaian kinerja *supply chain* secara keseluruhan adalah sebesar 3,6169144 dari skor maksimal sebesar 5 atau sebesar 72,3383%.

Penelitian lain dilakukan oleh Widya Anggraeni (2009) mengenai pengukuran kinerja pengelolaan rantai pasokan menggunakan model SCOR (*Supply Chain Operations Reference*) dan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa dari penilaian kinerja pemasok menggunakan metode AHP menghasilkan urutan atau hierarki dari pemasok bahan baku utama (TFS, alumunium, tinta, PVC, PE) sesuai dengan besarnya bobot yang diperoleh.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Aini Rizqiyanti (2016), merupakan penelitian mengenai penilaian kinerja *Supply Chain* menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*. Hasil dari pengukuran kinerja menyatakan pencapaian kinerja *supply chain* pada perspektif finansial sebesar 87,50 %, pelanggan sebesar 37,50%,

proses bisnis internal sebesar 75,00% serta pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 25,00%. Skor pencapaian kinerja *supply chain* secara keseluruhan adalah sebesar 56,25%.

Pengukuran kinerja *supply chain* bertujuan untuk mengetahui tingkat performa daripada rantai pasokan mulai dari pemasok, proses produksi internal, serta distribusi produk dari produsen hingga sampai ke tangan konsumen akhir. Perusahaan perlu memastikan kinerja *supply chain* berjalan dengan baik pada setiap aktivitasnya. Demikian pula UD Primadona Jember yang perlu melakukan pengukuran terhadap kinerja *supply chain* agar dapat meningkatkan kinerja *Supply Chain Management*-nya. Pengukuran dilakukan dengan *key performance indicator* yang disesuaikan dengan sasaran strategis perusahaan berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*. Oleh sebab itu peneliti akan mengambil topik penelitian yaitu pengukuran kinerja *supply chain management* pada UD Primadona Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana kinerja *Supply Chain Management* pada UD Primadona Jember departemen produksi dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ?
- b. Bagaimana solusi yang dapat dilakukan agar kinerja *Supply Chain Management* pada UD Primadona Jember berjalan secara optimal?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan di UD Primadona ini adalah:

- a. Untuk menganalisis kinerja *Supply Chain Management* pada UD Primadona Jember departemen produksi berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.
- b. Untuk mengetahui solusi yang dapat dilakukan agar kinerja *Supply Chain Management* pada UD Primadona Jember berjalan secara optimal.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak diantaranya:

a. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan serta pemahaman lebih tentang kinerja *supply chain management* serta konsep *balanced scorecard*.

b. Bagi perusahaan

Memberikan informasi pada perusahaan mengenai kinerja *Supply Chain Management* yang diterapkan di perusahaan, kemudian dapat diketahui beberapa kinerja yang memerlukan perhatian lebih serta solusi-solusi yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk menentukan langkah strategis yang perlu diambil berdasarkan hasil pengukuran kinerja *Supply Chain Management*.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Menambah wawasan mengenai pengaplikasian teori *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja rantai pasokan dalam kondisi atau fenomena yang terjadi. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan referensi untuk penelitian selanjutnya di masa mendatang.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas suatu perusahaan atau organisasi, maka tidak akan terlepas dari perbaikan sistem secara keseluruhan, yakni pengelolaan kinerja. Kunci pengelolaan kinerja adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai sebuah proses menentukan keberhasilan suatu sistem dalam mencapai tujuannya melalui monitoring dan pelaporan penyempurnaan program, terutama peningkatan hasil dari tujuan yang ditentukan sebelumnya. Pengukuran kinerja adalah bagian dari proses manajemen kinerja sebagai proses dalam organisasi untuk mengelola kinerja sejalan dengan tujuan perusahaan dan strategi fungsional (Rika, 2009: 257)

Pengukuran kinerja merupakan salah satu bentuk evaluasi serta monitoring terhadap kinerja suatu kegiatan yang memiliki aktivitas kerja. Tujuan dilakukannya suatu pengukuran kinerja diantaranya yaitu untuk mengevaluasi, mengendalikan, merayakan, mengembangkan serta memotivasi daripada kinerja aktivitas tersebut.

Menurut Junaedi (2002 : 380) “Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses”. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam visi dan misi perusahaan.

2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Gaspersz, 2003: 68)

Manfaat sistem pengukuran kinerja menurut Mulyadi & Setyawan (1999: 212-225) adalah :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemenuhan kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategi yang rasanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.

2.1.3 Ukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Mulyadi, 2001:434), yaitu:

a. Ukuran Kriteria Tunggal

Ukuran kriteria tunggal adalah suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Dengan digunakannya ukuran kinerja, manajer cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria lain, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagiannya.

b. Ukuran Kriteria Beragam

Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriteria-kriteria sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan beragam kriteria. Tujuannya adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya dengan kriteria produktivitas, profitabilitas, dan pangsa pasar.

c. Ukuran Kriteria Gabungan

Ukuran kriteria gabungan adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, mempertimbangkan bobot masing-masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja

manajer. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu pada beragam kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

2.2 *Supply Chain Management*

2.2.1 Definisi Supply Chain Management

Supply Chain Management adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Tujuannya adalah untuk membangun sebuah rantai pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Kunci bagi manajemen rantai pasokan yang efektif adalah menjadikan para pemasok sebagai “mitra” dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah (Heizer and Render, 2005: 4).

Selain itu, *Supply Chain Management* juga disebut-sebut sebagai kegiatan transformasi sehingga menjadi produk dalam proses, kemudian menjadi produk jadi dan diteruskan dengan pengiriman kepada konsumen melalui sistem distribusi, kegiatan yang dilakukan mencakup pembelian tradisional dan berbagai kegiatan penting yang berhubungan dengan *supplier* dan distributor, kegiatannya meliputi penetapan pengangkutan, pembayaran secara tunai atau kredit (proses transfer), *supplier*, distributor, hutang maupun piutang, dan pergudangan (Indrajit *et al*, 2002)

Supply Chain Management adalah pengintegrasian sumber bisnis yang kompeten dalam penyaluran barang, mencakup perencanaan dan pengelolaan aktivitas pengadaan dan logistik serta informasi terkait mulai dari tempat bahan baku sampai tempat konsumsi, termasuk koordinasi dan kolaborasi dengan jaringan mitra usaha (pemasok, manufaktur, pergudangan, transportasi, distributor, retailer dan konsumen) untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Siahaya, 2015:12).

Supply Chain Management adalah integrasi proses bisnis utama dari pengguna akhir melalui pemasok asli yang menyediakan produk, jasa, dan

informasi yang menambah nilai bagi pelanggan dan *stakeholder* lainnya (Stock *et al*, 2001).

Supply Chain Management adalah pengembangan dari manajemen logistik. Keduanya melaksanakan kegiatan aliran barang, termasuk pembelian, pengendalian persediaan, pengangkutan, penyimpanan dan distribusi. Kegiatan manajemen logistik terbatas dalam satu perusahaan, sedangkan *Supply Chain Management* meliputi antar perusahaan mulai dari bahan baku sampai barang jadi yang digunakan oleh konsumen. *Supply Chain Management* adalah suatu konsep atau mekanisme untuk meningkatkan produktivitas seluruh perusahaan yang tergabung dalam rantai pasok melalui optimalisasi kualitas dan waktu. *Supply Chain Management* merupakan fungsi bisnis yang vital untuk mengkoordinasikan pengelolaan aliran barang dan merupakan fungsi kompetisi (*competitive weapon*) (Siahaya, 2015:14)

Jika rantai pasokan (*supply chain*) adalah jaringan fisiknya, yakni perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam memasok bahan baku, memproduksi barang, maupun mengirimkannya ke pemakai akhir, maka *Supply Chain Management* adalah metode, alat, atau pendekatan pengelolaan.

2.2.2 Konsep Supply Chain Management

Konsep SCM menurut Willem Siahaya (2015) diantaranya:

- a. Mengintegrasikan dan mensinkronkan pemasok, manufaktur dan distributor
 - Produk yang dihasilkan dan didistribusikan memenuhi kualitas, jumlah, waktu dan tujuan.
 - Mengoptimalkan biaya dan meningkatkan daya saing dan layanan pelanggan.
- b. Mengurangi jumlah pemasok
 - Mengurangi ketidak-seragaman, biaya tambahan, proses negosiasi dan waktu pelacakan.
 - Perubahan kecenderungan dari konsep *multiple suppliers* ke *single supplier*.

- c. Kemitraan (*partnership/strategic alliances*)
 - *Supplier partnership* merupakan kemitraan yang dapat menjamin kelancaran arus barang.
 - Melaksanakan pengembangan secara terus menerus dalam efisiensi biaya dan mutu barang.
- d. Kegiatan SCM mendekati ke sumber dan pelaksanaan pengadaan langsung ke produsen, tanpa melalui perantara yang akan menambah biaya. *Supplier* dalam SCM berarti produsen, bukan perantara.

2.2.3 Komponen Supply Chain Management

Komponen dari *Supply Chain Management* menurut Turban *et al* (2004:301) terdiri dari tiga komponen utama yaitu:

a. *Upstream Supply Chain*

Bagian *upstream* (hulu) *supply chain* meliputi aktivitas dari suatu perusahaan *manufacturing* dengan para penyalurnya dan koneksi mereka kepada para penyalur mereka (para penyalur *second-tier*). Hubungan para penyalur dapat diperluas kepada beberapa strata, semua jalan dari asal material. Di dalam *upstream supply chain*, aktivitas utama adalah pengadaan.

b. *Internal Supply Chain*

Bagian dari *internal supply chain* meliputi semua proses *inhouse* yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi itu. Hal ini meluas dari waktu masukan masuk ke dalam organisasi. Di dalam *internal supply chain*, perhatian yang utama adalah manajemen produksi, pabrikasi, dan pengendalian persediaan.

c. *Downstream Supply Chain*

Downstream (arah muara) *supply chain* meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam *downstream supply chain*, perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan, transportasi, dan *after-sale service*.

2.2.4 Elemen-elemen Supply Chain Management

Dalam kegiatannya, *Supply Chain Management* melibatkan banyak pihak, baik pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan. Keseluruhan pihak harus mampu berjalan beriringan untuk dapat menghasilkan kolaborasi yang baik dengan cara memaksimalkan performa dari masing-masing pihak. Dalam kegiatan *Supply Chain Management*, perusahaan atau keseluruhan pihak terkait dengan manajemen rantai pasokan harus memperhatikan elemen-elemen kunci dalam manajemen rantai pasokan itu sendiri. Menurut Stevenson (2007, 138), *Supply Chain Management* terdiri dari elemen-elemen kunci sebagai berikut:

Tabel 2.1 Elemen – elemen *Supply Chain Management*

Elemen	Kegiatan
<i>Customer</i>	Menentukan produk dan jasa apa yang diinginkan konsumen
<i>Forecasting</i>	Memprediksi jumlah dan waktu yang diinginkan konsumen
<i>Design</i>	Mengelompokkan pelanggan, keinginan, manufaktur, dan waktu masuk pasar
<i>Capacity Planning</i>	Mencocokkan permintaan dan persediaan
<i>Processing</i>	Mengontrol kualitas dan penjadwalan kerja
<i>Inventory</i>	Menghubungkan permintaan sambil mengontrol biaya untuk menahan inventori
<i>Purchasing</i>	Mengevaluasi potensi <i>supplier</i> , kebutuhan pendukung untuk operasi dari dan jasa
<i>Supplier</i>	Memonitor kualitas <i>supplier</i> , ketepatan waktu pengiriman, fleksibilitas, menjaga relasi dengan <i>supplier</i>

Elemen	Kegiatan
<i>Location</i>	Menentukan lokasi dari fasilitas
<i>Logistics</i>	Menentukan cara terbaik untuk memindahkan

Sumber: *Operational Management* (William J, 2007)

2.2.5 Ruang lingkup supply chain management

Menurut Willem Siahaya (2015:16), *Supply Chain Management* memiliki ruang lingkup yang luas, meliputi pengadaan bahan baku (*raw material*), pemilihan supplier, proses produksi, pengangkutan, penyimpanan dan distribusi dengan didukung oleh elemen manajemen terkait untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan prinsip tepat kualitas, harga bersaing dan tepat waktu. *SCM Link* (jejaring SCM) terdiri dari tujuh mata rantai yang merupakan pelangi SCM yaitu *Supplier, Manufacture, Warehouse, Transportation, Distributor, Retailer, dan Customer*.

2.2.6 Prinsip Supply Chain Management

Prinsip dalam *Supply Chain Management* menurut Willem Siahaya (2015: 20) meliputi:

- a. Prinsip integrasi, semua elemen yang terlibat dalam rangkaian SCM berada dalam satu kesatuan yang kompak dan bersama menyadari adanya saling ketergantungan.
- b. Prinsip jejaring, semua elemen berada dalam hubungan yang kerja selaras.
- c. Prinsip ujung ke ujung, proses operasional mencakup elemen pemasok yang paling hulu sampai ke konsumen yang paling hilir.
- d. Prinsip saling tergantung, setiap elemen dalam SCM menyadari bahwa untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan daya saing, diperlukan kerjasama yang saling menguntungkan.
- e. Prinsip komunikasi, data yang akurat memberikan informasi tepat untuk memperlancar aliran barang.

- f. Prinsip kemitraan, pemasok, manufaktur, distributor dan pelanggan bekerjasama, saling membagi dan mengkomunikasikan informasi, mempunyai tujuan yang sama, saling percaya dan mengutamakan kualitas dan waktu.
- g. Prinsip dukungan, mendapat dukungan penuh dari manajemen dan fungsi operasional perusahaan dalam proses perencanaan, koordinasi, pelaksanaan dan pengendalian.

2.2.7 Strategi sistem rantai pasok

Kriteria penilaian dalam merancang sistem rantai pasok terbaik di industri tempat organisasi beroperasi adalah sebagai berikut (Martono, 2015):

- a. Fleksibilitas produksi: perusahaan yang lebih fleksibel dalam produksi akan lebih cepat merespons perubahan permintaan konsumen. Hasilnya, *inventory* dan biaya produksi dapat diturunkan serta keuntungan dari seluruh rantai pasok meningkat.
- b. *Inventory turn over*, dipengaruhi oleh fluktuasi permintaan, stabilitas pasokan, dan strategi produksi, dalam mencapai tingkat biaya dan pelayanan optimal.
- c. Kinerja total rantai pasok, terdiri dari keuntungan total dan pelayanan terbaik bagi konsumen. Keuntungan yang lebih besar berarti semakin banyak dana tersedia bagi perusahaan untuk terus memperbaiki diri, mengembangkan usaha, serta meningkatkan kemampuan riset dan pengembangan produk baru.
- d. Menghilangkan *disintermediation* (penghubung) antara organisasi dengan konsumen sehingga biaya dapat ditekan.
- e. Meminimumkan *Bullwhip effect*, yaitu efek fluktuasi jumlah produksi dan *inventory* yang semakin besar pada komponen rantai pasok yang makin jauh dari konsumen. Beberapa penyebabnya adalah: kurangnya informasi antarorganisasi, *lead time* yang bervariasi antar komponen dalam rantai pasok, sistem peramalan penjualan yang tidak terintegrasi, dan fluktuasi harga.

2.2.8 Mengukur kinerja Supply Chain Management

Menurut Willem Siahaya (2015:27), kinerja aktivitas *Supply Chain Management* dapat diukur melalui tolok ukur:

a. Biaya

Biaya yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas aliran barang, meliputi biaya bahan baku, produksi, tenaga kerja, penyimpanan, transportasi dan distribusi. Kinerja biaya diukur dan dibandingkan terhadap nilai (biaya) acuan.

b. Waktu

Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas aliran barang. Kecepatan proses dan suplai ditentukan oleh waktu yang dialokasikan oleh setiap elemen *Supply Chain*. Waktu yang dimaksud mencakup pengadaan, pengembangan produk baru, produksi dan distribusi. Kinerja waktu diukur dan dibandingkan terhadap standar waktu yang telah ditentukan.

c. Kapasitas

Kapasitas merupakan ukuran berapa besar volume pekerjaan yang bisa dilakukan oleh suatu sistem atau unit dari *Supply Chain* pada periode tertentu. Kapasitas diperlukan untuk perencanaan produksi dan pengiriman ke pelanggan. Kinerja kapasitas merupakan perbandingan antara volume pekerjaan terhadap rencana awal.

d. Kapabilitas

Kapabilitas merupakan kemampuan agregat untuk melaksanakan aktivitas aliran barang. Kinerja kapabilitas *Supply Chain* meliputi kehandalan mesin produksi, fleksibilitas dan ketersediaan bahan baku dan barang jadi.

e. Produktivitas

Sejauh mana sumber daya pada *Supply Chain* digunakan secara efektif dalam mengubah *input* menjadi *output*. Kinerja produktivitas diukur melalui ratio antara keluaran yang efektif terhadap keseluruhan *input* yang terdiri dari modal, tenaga kerja, bahan baku dan energi.

f. Utilisasi

Merupakan tingkat pemakaian sumber daya dalam kegiatan *Supply Chain* terhadap kemampuan unit bersangkutan. Kinerja utilisasi meliputi utilisasi mesin, pabrik dan gudang.

g. Outcome

Merupakan hasil dari proses atau aktivitas aliran barang. Pada proses produksi, *outcome* bisa berupa nilai tambah yang diberikan pada produk yang dihasilkan. *Outcome* sulit diukur karena seringkali tidak berwujud.

2.3 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis / intern, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Mulyadi, 2001).

a. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard memakai perspektif keuangan untuk meringkas kejadian ekonomi yang terukur dengan mudah dari akibat tindakan-tindakan yang dapat diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan dan pelaksanaan dapat mengarah kepada perbaikan mendasar. Dalam *Supply Chain Management*, tujuan keuangan khususnya berhubungan dengan pencapaian keuntungan seperti peningkatan keuntungan dan peningkatan pendapatan.

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap dalam siklus bisnis (Kaplan, 2000):

1. Tahap Pertumbuhan (*growth*)

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dari siklus hidup bisnis. Pada tahap ini sebuah perusahaan memiliki produk baik barang dan jasa yang memiliki potensi untuk berkembang dan tumbuh. Untuk mewujudkan potensi ini, seorang manajer harus berkomitmen untuk mengembangkan suatu produk dan jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi,

mengembangkan sistem dan prosedur operasional, memperbaiki infrastruktur dan membangun jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta berorientasi dengan konsumen. Pada tahap ini perusahaan mungkin akan beroperasi dengan arus kas yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Hal ini disebabkan dalam masa pertumbuhan, perusahaan membutuhkan kas yang lebih besar untuk melakukan investasi atas penelitian dan pengembangan barang atau jasa baru, pasar baru, sistem yang terus menerus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan, sedangkan jumlah kas yang dihasilkan dari penjualan barang dan jasa pada masa pertumbuhan ini masih terbatas. Sasaran keuangan pada tahap pertumbuhan ini adalah menekankan pada pertumbuhan penjualan pada pasar baru dengan melayani konsumen baru dan atau dengan mengembangkan barang dan jasa baru.

2. Tahap bertahan (*Sustain Stage*)

Tahap bertahan merupakan tahap kedua dari siklus hidup bisnis di mana perusahaan masih melakukan investasi akan tetapi mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Pada tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang ada. Tujuan investasi yang dilakukan pada tahap ini adalah untuk memperlancar operasional perusahaan dengan melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Perusahaan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan margin laba yang pada akhirnya lebih diarahkan perusahaan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3. Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap panen merupakan tahap kematangan (*mature*) dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Pada tahap ini perusahaan sudah tidak lagi melakukan investasi karena hasil kas yang diperoleh dari operasional telah cukup untuk memelihara dan perbaikan fasilitas. Sasaran utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan sehingga arus kas yang masuk mampu

mengembalikan investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan dan tahap bertahan.

b. Perspektif Pelanggan

Menurut Mulyadi (2004), *customer* adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu tim. *Customer* mencakup *repeat buyer* dan *on the time buyer*. Perusahaan dalam perspektif *customer* ini, akan beroperasi kemudian akan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan segmen tersebut. Pengukuran yang dilakukan biasanya berupa kepuasan konsumen, jumlah penambahan *customer* baru, profitabilitas *customer* dan pangsa pasar pada segmen tersebut.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal merupakan proses kritis dimana perusahaan akan berusaha mempertahankan pelanggannya dengan menciptakan nilai yang unik bagi pelanggannya. Perusahaan akan menciptakan inisiatif-inisiatif yang bertujuan untuk mempertahankan posisinya di mata pelanggan. Hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan misalnya dengan melakukan inovasi terhadap produknya, melakukan perbaikan dalam proses operasi, dan memberikan layanan purna jual.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi ketiga perspektif sebelumnya. Perusahaan perlu melakukan investasi pada infrastruktur seperti sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Perusahaan perlu memiliki personel yang memiliki kemampuan dan kecakapan tinggi. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan proses bisnis internal. Dalam perspektif ini perusahaan perlu melakukan peningkatan pengetahuan proses dan peningkatan kebutuhan pelanggan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Peneliti menggunakan beberapa penelitian sebagai acuan, diantaranya adalah penelitian dari Ade Muhlis, dkk (2015) yang melakukan pengembangan KPI

berdasarkan wawancara dengan dua perusahaan yang saling berkolaborasi yaitu perusahaan manufaktur dengan pemasok. Hasil penelitian menunjukkan 10 KPI dari hasil pengembangan indikator kinerja. Lima indikator kinerja yang diperoleh dari hasil wawancara yaitu *sales growth*, *lead time improvement*, *deviation standard price*, *total training related to customer service* dan *total training related process*.

Penelitian lain mengenai pengukuran kinerja dilakukan oleh Hery Suliantoro dan Dewi Nugrahani (2015). Penelitian ini merupakan penelitian mengenai penilaian kinerja *Supply Chain* menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytical Network Process (ANP)*. Hasil dari pengukuran kinerja menyatakan pencapaian kinerja *supply chain* pada perspektif finansial sebesar 64,997%, pelanggan sebesar 75,624%, proses bisnis internal sebesar 74,240% serta pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 76,152%. Skor pencapaian kinerja *supply chain* secara keseluruhan adalah sebesar 3,6169144 dari skor maksimal sebesar 5 atau sebesar 72,3383%.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Nur Aini Rizqiyanti (2016) merupakan penelitian mengenai penilaian kinerja *Supply Chain* menggunakan pendekatan *Balanced*. Hasil dari pengukuran kinerja menyatakan pencapaian kinerja *supply chain* pada perspektif finansial sebesar 87,50 %, pelanggan sebesar 37,50%, proses bisnis internal sebesar 75,00% serta pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 25,00%. Skor pencapaian kinerja *supply chain* secara keseluruhan adalah sebesar 56,25%.

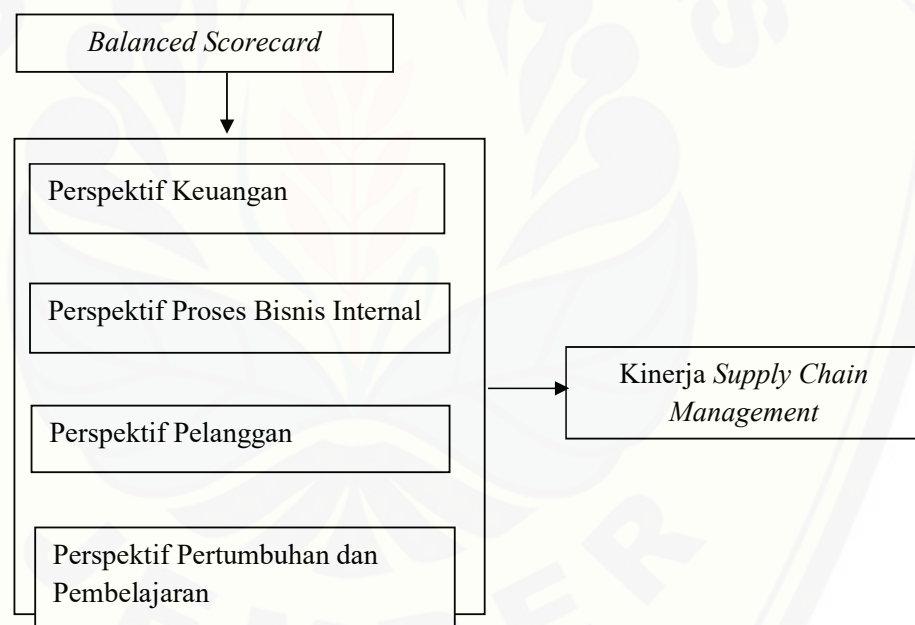
Penelitian lain yang dilakukan oleh Widya Anggraeni (2009) berjudul pengukuran kinerja pengelolaan rantai pasokan pada PT. Crown Closures Indonesia, merupakan penelitian mengenai pengukuran tingkat performansi dari pengelolaan rantai pasokan (SCM) dengan menggunakan model SCOR serta *Analytical Hierarchy Process*. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan bahan bakunya, PT. Crown Closures Indonesia melakukan kerjasama dengan beberapa pemasok untuk satu jenis bahan baku. Dari penilaian kinerja pemasok menggunakan metode AHP dan model formulir evaluasi pemasok untuk mengurutkan beberapa pemasok berdasarkan beberapa kriteria,

maka diperoleh urutan pemasok bahan baku utama sesuai dengan besarnya bobot yang diperoleh.

Penelitian ini mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu khususnya penelitian oleh Nur Aini Rizqiyanti yang mengajukan 8 KPI untuk menilai kinerja *Supply Chain Management*. Namun KPI yang digunakan disesuaikan dengan fenomena yang terjadi serta kondisi UD Primadona Jember sehingga terdapat perbedaan pada beberapa perspektif yang ada.

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, serta tujuan penelitian, maka dapat disusun kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka konseptual penelitian

Balanced Scorecard memberi kerangka untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi bisnis perusahaan menjadi *Key Performance Indikator* (KPI). Penelitian dilakukan untuk menganalisis kinerja dari *Supply Chain Management*, sehingga sasaran strategis yang sesuai dengan perusahaan diantaranya adalah:

- a. Peningkatan pendapatan
- b. Peningkatan keuntungan

- c. Peningkatan volume penjualan
- d. Peningkatan kualitas peramalan
- e. Peningkatan produksi
- f. Peningkatan pemanfaatan peralatan
- g. Peningkatan nilai tambah dari karyawan
- h. Peningkatan produktivitas karyawan

Kemudian berdasarkan daftar sasaran strategis akan dilakukan *brainstorming* untuk menentukan KPI. Keseluruhan KPI dikelompokkan dalam empat perspektif *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. KPI inilah yang nantinya akan digunakan perusahaan dalam pengukuran kinerja *supply chain managementnya*.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif. Penelitian yang dimaksudkan adalah penelitian yang akan menuturkan dan menafsirkan data yang berkenaan dengan fakta, keadaan, dan fenomena mengenai kinerja *Supply Chain Management* pada UD Primadona Jember. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kinerja *Supply Chain Management* agar diketahui performansi kinerja yang telah dicapai perusahaan.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

Dalam penelitian ini, dibutuhkan dibutuhkan dua jenis data yaitu sebagai berikut :

a. Data Kuantitatif

Data Kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka yang dapat dihitung dan diukur secara matematis.

b. Data kualitatif

Data kualitatif adalah data yang diperoleh dari objek penelitian dalam bentuk informasi kata, skema dan gambar.

3.2.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan untuk penelitian ini, berasal dari dua sumber yaitu sebagai berikut :

a. Data primer

Data primer yang berupa hasil dari pengamatan dan wawancara dengan beberapa pihak yang terkait dengan kegiatan *Supply Chain* pada perusahaan UD Primadona Jember.

b. Data sekunder

Data sekunder yang berupa data yang diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, artikel, dan literatur-literatur lain yang relevan dengan topik penelitian.

Data yang berasal dari perusahaan misalnya data penjualan, data persediaan barang, daftar harga barang, dan data pelanggan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan pengamatan langsung di perusahaan yang menjadi objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut

a. Wawancara

Wawancara yaitu pengumpulan data dengan menggunakan metode tanya jawab sesuai dengan informasi yang akan dikumpulkan untuk mendapatkan penjelasan atau suatu pemahaman mengenai aktivitas *supply chain* dalam perusahaan. Alasan utama penggunaan metode wawancara dalam penelitian ini adalah karena peneliti memerlukan pertimbangan atas pengukuran kinerja *supply chain* serta menjadi pertimbangan untuk menentukan KPI sesuai dengan sasaran strategis perusahaan.

b. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan melihat langsung serta mengamati objek yang akan diteliti kemudian dipergunakan untuk menyesuaikan dengan data yang diperoleh. Dalam penelitian ini peneliti perlu melihat langsung alur kegiatan *supply chain* yang ada dalam perusahaan agar pengukuran kinerja yang dilakukan dapat lebih sesuai dengan keadaan yang ada dalam perusahaan.

c. Dokumentasi

Merupakan suatu cara untuk mendapatkan data dengan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan yang terkait dengan penelitian.

3.4 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis pengukuran kinerja *supply chain management* berbasis *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced Scorecard* adalah pengukuran yang sistematis dan seimbang. Pengukuran yang dilakukan adalah pada kinerja keuangan maupun non-keuangan. *Balanced*

Scorecard menerjemahkan dan pengelompokan sasaran strategis perusahaan dan *key performance indicator* yang dirumuskan berdasarkan sasaran strategis ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan yaitu :

1. Mengumpulkan data dari perusahaan yaitu data berdasarkan wawancara dengan pihak terkait serta data yang berupa data sekunder seperti data penjualan, data *customer* dan data persediaan.
2. Merumuskan *Key Performance Indicator* berdasarkan sasaran strategis dan empat perspektif *Balanced Scorecard*

Tabel 3.1 Perumusan *Key Performance Indicator* berdasarkan sasaran strategis dan empat perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performance Indicator
Keuangan	• Peningkatan pendapatan	• <i>Sales Growth</i>
	• Peningkatan keuntungan	• <i>Operating Profit Margin</i>
Pelanggan	• Peningkatan volume penjualan	• <i>Sales Index</i>
Proses Bisnis Internal	• Peningkatan kualitas peramalan	• <i>Forecast Accuracy</i>
	• Peningkatan produksi	• <i>Quantity Indeks</i>
	• Efektivitas penggunaan peralatan	• <i>Overall Equipment Effectiveness</i>
Pertumbuhan dan Pembelajaran	• Peningkatan nilai tambah dari karyawan	• <i>Human Capital Value Added</i>
	• Peningkatan produktivitas karyawan	• <i>Employee Productivity</i>

Sumber: Nur Aini R (2016), Bernard Marr (2016)

Key Performance Indicator di buat sesuai dengan sasaran strategis perusahaan, yaitu meliputi:

a. *Sales Growth* (SG)

Horne dan Wachowicz (2005) mengemukakan bahwa tingkat *sales growth* adalah hasil perbandingan antara selisih penjualan periode sebelumnya dengan penjualan pada periode sebelumnya. Pertumbuhan penjualan dapat dihitung menggunakan rumus:

$$SG = \frac{\sum S_n - \sum S_{n-1}}{\sum S_{n-1}} \times 100\%$$

Keterangan:

SG : pertumbuhan penjualan

S_n : penjualan pada bulan ke-n (bulan penelitian)

S_{n-1} : penjualan pada bulan sebelumnya

b. *Operating Profit Margin*

Operating Profit Margin adalah untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. *Operating profit margin* merupakan perbandingan antara keuntungan operasi perusahaan dibandingkan dengan penjualan perusahaan. *Operating profit margin* dapat di hitung dengan rumus (Bernard Marr, 2016):

$$\text{Operating Profit Margin} = \text{EBIT} / \text{Sales Revenue}$$

Keterangan:

EBIT : laba sebelum bunga dan pajak

Sales revenue : pendapatan penjualan

c. *Sales Index*

Sales index (indeks penjualan) mengukur perubahan harga dan kuantitas termasuk ke dalam indeks tersebut yaitu harga pada periode acuan, harga periode sekarang, kuantitas penjualan periode acuan, kuantitas periode sekarang. *Sales index* dapat di hitung dengan rumus (Lind, *et al*, 2007:199):

$$V = \frac{\sum P_t Q_t}{\sum P_0 Q_0} \times 100\%$$

Keterangan:

- V : indeks nilai (indeks penjualan)
 P_t : harga periode sekarang
 P₀ : harga pada periode acuan
 Q_t : kuantitas pada periode sekarang
 Q₀ : kuantitas pada periode acuan

d. *Forecast Accuracy*

Forecast accuracy adalah tingkat keakuratan peramalan yang menunjukkan keadaan dimana penjualan diperhitungkan telah mencapai target yang telah ditentukan. Rumus perhitungan *forecast accuracy* adalah sebagai berikut (Chockalingham, 2009):

$$\text{forecast accuracy} = \frac{\text{nilai absolut dari (peramalan - aktual)}}{\text{Aktual}} \times 100\%$$

e. *Quantity Index*

Quantity Index menunjukkan perubahan kuantitas (misalnya volume penjualan, jumlah produksi, dsb.) dari satu periode ke periode lain. *Quantity Index* dapat di hitung dengan menggunakan rumus (Bernard Marr, 2016):

$$\text{Quantity Index} = \frac{Q_n}{Q_0} \times 100\%$$

Keterangan:

- Q_n : jumlah produk pada periode ke-n.
 Q₀ : jumlah produk pada periode dasar.

f. *Overall Equipment Effectiveness*

Metode pengukuran yang berfungsi untuk mengetahui efektifitas penggunaan dan pemanfaatan mesin, peralatan, waktu serta material dalam sebuah sistem operasi di industri manufaktur. *Overall Equipment Effectiveness* dapat dihitung menggunakan rumus (Stamatis dalam Siti Nurul Darasa, 2017):

$$\text{OEE} = \text{Availability} \times \text{Performance} \times \text{Quality}.$$

Keterangan:

- Availability : Waktu Operasi / Waktu Produksi yang direncanakan

Performance : (Standard Cycle Time x Total Pieces)/Operating Time

Quality : First Past Yield (%) Pieces / Total Pieces

g. *Human Capital Value Added*

Human capital value added adalah tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan dari adanya sumber daya manusia atas kinerja karyawan. Rumus perhitungan *human capital value added* adalah sebagai berikut (Bernard Marr, 2016):

$$HCVA = \frac{\text{pemasukan} - (\text{biaya total} - \text{biaya karyawan})}{FTE}$$

Keterangan :

FTE : jumlah rata-rata karyawan penuh waktu

h. *Employee Productivity*

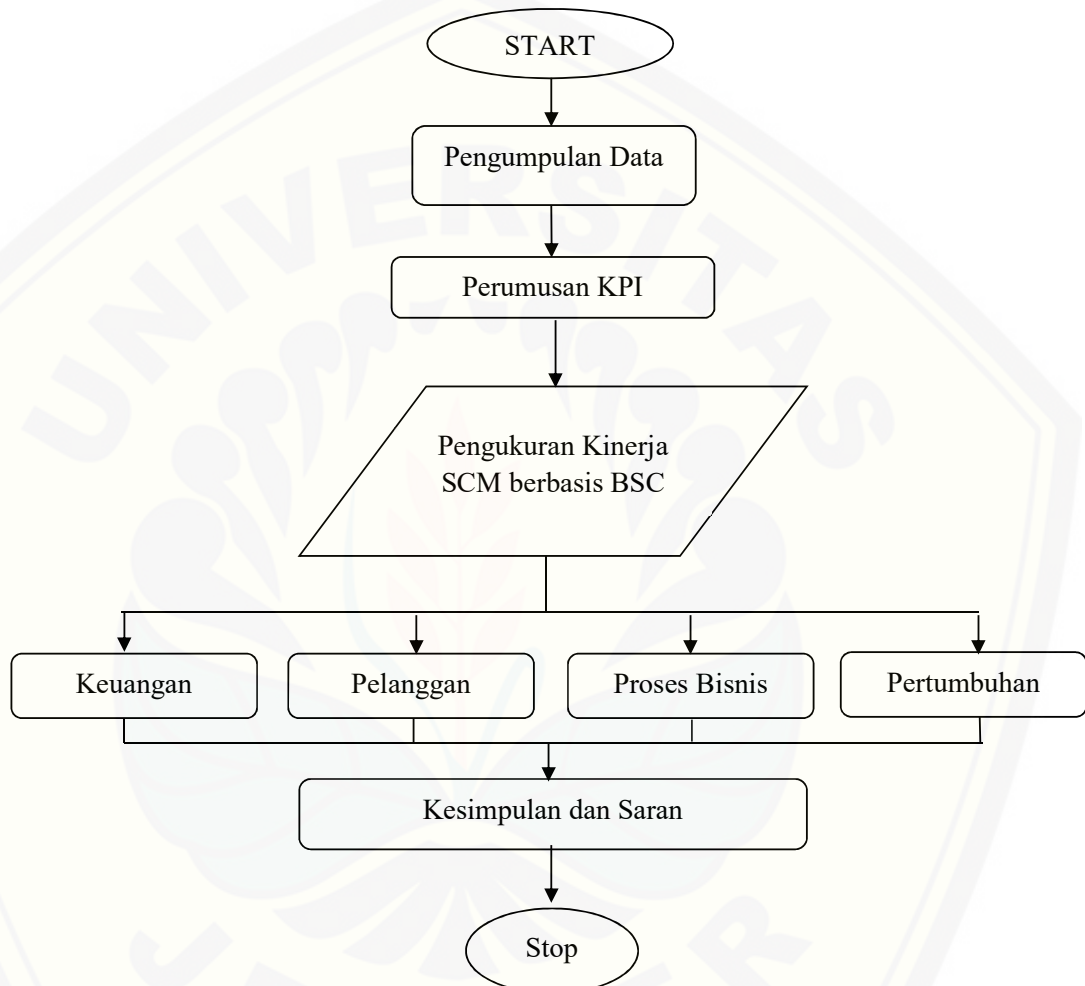
Employee Productivity atau produktivitas karyawan adalah perbandingan antara output (hasil) dan input (masukan). Jika produktivitas naik, ini hanya dimungkinkan oleh adanya efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerjanya (Malayu dalam Nur Aini Rizqiyanti, 2016). *Employee Productivity* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Employee Productivity} = \frac{\text{output} \times \text{waktu standar}}{\text{jumlah tenaga kerja} \times \text{waktu kerja}} \times 100\%$$

- Melakukan pengukuran kinerja *supply chain management* perusahaan sesuai dengan *key performance indicator* yang telah ditentukan.

3.5 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka pemecahan masalah

Keterangan:

1. Start, yaitu tahap awal yang meliputi kegiatan perumusan masalah, kegiatan penetapan tujuan serta persiapan lainnya berkaitan dengan penelitian.
2. Tahap pengumpulan data yaitu tahapan untuk mencari data sebagai bahan penelitian baik data primer maupun sekunder.
3. Perumusan KPI dilakukan dengan melakukan *brainstorming* dengan pihak perusahaan. Perumusan KPI dilakukan dengan cara menyesuaikan tujuan strategis dan fenomena yang terjadi pada perusahaan kemudian menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) yang sesuai dengan sasaran strategis perusahaan berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.
4. Pengukuran kinerja *Supply Chain Management* dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.
5. *Balanced Scorecard* membagi penilaian kinerja ke dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.
6. Kesimpulan dan saran menunjukkan ringkasan yang diambil dari hasil penelitian serta saran untuk perusahaan. Saran yang diajukan dapat berupa perumusan strategi untuk perusahaan berdasarkan performansi yang lemah dari keempat perspektif yang diukur.
7. Stop, menunjukkan berakhirnya suatu penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian tentang kinerja *supply chain management* pada UD Primadona Jember departemen produksi dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja *supply chain management* pada UD Primadona Jember departemen produksi:

Kinerja perspektif keuangan menghasilkan nilai akhir sebesar 50,00%, yang berarti bahwa perspektif ini dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan dua KPI yaitu *sales growth* dengan nilai KPI C serta *operating profit margin* dengan nilai KPI D. Kinerja perspektif pelanggan menghasilkan nilai akhir sebesar 60,00%, yang berarti bahwa perspektif ini dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB. Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan KPI *sales index* dengan nilai KPI C.

Kinerja perspektif proses bisnis internal menghasilkan nilai akhir sebesar 53,33%, yang berarti bahwa perspektif ini dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan tiga KPI yaitu *forecast accuracy* dengan nilai KPI D, *quantity index* dengan nilai KPI C, serta *overall equipment effectiveness* dengan nilai KPI C.

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menghasilkan nilai akhir sebesar 60,00%, yang berarti bahwa perspektif ini dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan menggunakan dua KPI yaitu *human capital value added* dengan nilai KPI C serta *employee productivity* dengan nilai KPI C.

Kinerja SCM secara keseluruhan menghasilkan nilai akhir sebesar 55,60%, yang berarti bahwa SCM pada UD Primadona Jember dalam kondisi yang kurang sehat dengan kategori BBB.

- b. Solusi yang dapat dilakukan agar kinerja *supply chain* meningkat yaitu pada bagian peramalan dimana pada bagian ini dibutuhkan kepekaan yang lebih tinggi dalam melakukan pembacaan pasar serta peramalan penjualan, maka perlu dilakukan peningkatan kemampuan analisis pasar dengan cara pelatihan ataupun *study banding* ke perusahaan lain yang memiliki tingkat akurasi peramalan yang lebih baik. Solusi pada bagian pabrikasi yaitu dengan mengoptimalkan penggunaan peralatan yang tersedia serta peningkatan produktivitas karyawan agar dicapai kinerja yang baik.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diajukan dalam peningkatan kinerja *supply chain management* pada UD Primadona departemen produksi adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan
 - a. Secara keseluruhan kinerja *supply chain* pada UD Primadona departemen produksi kurang bagus, maka saran yang dapat peneliti sampaikan yaitu sebaiknya UD Primadona departemen produksi lebih memperhatikan kinerja *supply chain*nya agar kegiatan operasional dapat terlaksana dengan baik.
 - b. Berdasarkan pada nilai masing-masing perspektif maka saran yang peneliti dapat berikan adalah sebagai berikut:
 - 1) Pada perspektif keuangan kinerja yang dihasilkan masih kurang baik, maka disarankan agar meningkatkan tingkat penjualan.
 - 2) Pada perspektif pelanggan dibutuhkan adanya peningkatan penjualan, hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menambah promosi, mengedukasi *customer* agar memilih produk dari UD Primadona disamping produk-produk lain yang sejenis.

- 3) Pada perspektif proses bisnis internal disarankan agar meningkatkan kemampuan menganalisis pasar agar akurasi peramalan semakin baik, serta penggunaan mesin produksi yang lebih maksimal agar dicapai performansi yang lebih baik.
 - 4) Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja yang dihasilkan masih kurang baik, maka saran yang dapat peneliti sampaikan yaitu agar perusahaan meningkatkan kinerja dari perspektif tersebut.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang menggunakan UD Primadona sebagai obyek, sebaiknya melakukan penelitian pada skala yang lebih besar, dengan melakukan analisis pada seluruh bagian-bagian dari perusahaan tersebut agar penelitian yang dihasilkan lebih mampu menggambarkan kondisi perusahaan dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Chockalingham, Mark. 2009. *Forecast Accuracy and Safety Stock Strategies*. Woburn MA: Demand Planning.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Sistem manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Handriyono. 2010. Studi Tipologi Strategi Supply Chain dan Kinerja pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi: Universitas Brawijaya Malang.
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2005. *Manajemen Operasi*. Edisi 7 Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Horne, James C. Van dan John M. Wachowicz, Jr. 2005. *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indrajit, Richardus Eko dan Richardus Djokopranoto. 2002. *Konsep Supply Chain, Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Jember University Press. 2016. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Universitas Jember.
- Junaedi. 2002. *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja pada Pemerintah Daerah*. Kompak.
- Kaplan, Robert S. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Lind, Douglas A, William G Marchal, dan Samuel A Wathen. 2007. *Teknik-teknik Statistika dalam Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Malayu S.P. Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marr, Bernard. 2016. *25 Key Performance Indicators yang Harus Diketahui*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Martono, Ricky. 2015. *Manajemen Logistik Terintegrasi*. Jakarta: PPM.
- Mulyadi, Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- 2004. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat & Rekayasa*. Jakarta : Salemba Empat
- Nur Aini Rizqiyanti. 2016. *Evaluasi Kinerja Supply Chain Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada Angkasa Raya Furniture Banyuwangi*. Skripsi. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis: Universitas Jember.
- Pujawan, I Nyoman. 2010. *Supply Chain Management*. Edisi Kedua. Surabaya: Guna Widya.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rika Ampuh Hadiguna. 2009. *Manajemen Pabrik: Pendekatan Sistem untuk Efisiensi dan Efektivitas*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Siahaya, Willem. 2015. *Sukses Supply Chain Management Akses Demand Chain Management*. Bogor: In Media.

Siti Nurul Darasa. 2017. Analisis Overall Equipment Effectiveness sebagai Upaya untuk Meningkatkan Produktivitas di PT XYZ. *Jurnal*. Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian: Institut Pertanian Bogor

Stock, James R, and Douglas M. Lambert. 2001. *Strategic Logistics Management Fourth ed*. Singapore: McGraw-Hill Higher Education.

Turban, *et al*. 2004. *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.

Wayan Adhitya Nugroho. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya). *Skripsi*. Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Widya Anggraeni. 2009. Pengukuran Kinerja Pengelolaan Rantai Pasokan pada PT. Crown Closures Indonesia. *Skripsi*. Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Industri. Universitas Gunadarma.

William J, Stevenson. 2007. *Operations Management*. Singapore: McGraw-Hill Higher Education.

Lampiran 1 Data penjualan

DATA PENJUALAN PRODUK PROL TAPE DAN SUWAR SUWIR UD PRIMADONA 2017																																	
no	Produk /tanggal	Bulan April 2017																												Total			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		29	30	
1	Prol tape besar	45	27	28	22	54	36	41	29	42	23	45	19	40	47	45	17	27	35	56	25	57	46	22	40	20	33	19	44	36	49	1069	
2	Prol tape kecil	30	18	19	16	38	26	36	39	36	35	24	15	31	24	18	21	31	29	22	30	30	20	36	33	28	23	39	26	31	23	827	
3	suwar-suwir besar	42	27	27	45	35	25	21	36	34	27	31	43	17	34	34	33	47	39	31	39	43	30	27	15	18	29	40	27	41	23	960	
4	suwar-suwir kecil	20	27	28	25	26	20	19	23	29	22	26	18	30	25	24	28	29	28	28	29	21	23	18	30	15	24	21	19	29	23	727	
	total																															3583	
Bulan Mei 2017																																	
no	Produk /tanggal	Bulan Mei 2017																												Total			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		29	30	31
1	Prol tape besar	50	55	50	27	49	41	18	29	60	32	21	28	37	36	23	27	38	20	60	31	34	22	37	24	20	26	43	22	17	27	29	1033
2	Prol tape kecil	36	33	19	15	35	17	21	32	18	34	35	30	19	30	28	19	25	37	30	19	17	38	20	28	39	37	32	21	29	15	23	831
3	suwar-suwir besar	28	36	27	35	42	22	44	20	15	35	15	33	22	42	18	50	50	49	32	23	31	27	39	47	33	47	28	47	39	28	23	1027
4	suwar-suwir kecil	22	22	15	26	25	26	18	21	23	29	26	26	25	20	21	27	22	27	27	25	21	24	19	27	24	15	23	20	23	26	30	725
	total																																3616
Bulan Juni 2017																																	
no	Produk /tanggal	Bulan Juni 2017																												Total			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		29	30	
1	Prol tape besar	43	40	36	38	51	51	30	18	46	60	46	41	34	60	21	21	59	18	59	48	55	53	15	37	-	-	18	21	56	28	1103	
2	Prol tape kecil	38	26	32	34	37	37	31	34	24	31	15	28	25	37	35	31	21	33	31	24	18	29	15	17	-	-	26	17	21	32	779	
3	suwar besar	19	49	39	34	33	32	27	31	38	42	41	41	26	35	17	17	21	29	43	27	48	37	20	48	-	-	44	30	34	26	928	
4	suwar kecil	15	24	16	21	23	25	17	30	27	24	28	16	25	29	22	25	24	25	28	30	30	22	15	24	-	-	18	28	21	30	662	
	total																																3472

Penjualan (rupiah)	
harga	jumlah
32000	34208000
28000	23156000
18000	17280000
14000	10178000
Total	84822000

Penjualan (rupiah)	
harga	jumlah
32000	33056000
28000	23268000
18000	18486000
14000	10150000
Total	84960000

Penjualan (rupiah)	
harga	jumlah
32000	35296000
28000	21812000
18000	16704000
14000	9268000
Total	83080000

DATA PENJUALAN PRODUK PROL TAPE DAN SUWAR SUWIR UD PRIMADONA 2017																																			
no	Produk /tanggal	Bulan Juli 2017																														Total			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31		
1	Prol tape besar	53	19	20	32	29	44	57	34	49	54	31	36	24	16	34	34	47	29	36	60	25	23	28	45	31	58	29	19	33	59	19	1107		
2	Prol tape kecil	24	29	31	20	20	40	18	24	17	20	33	24	31	16	21	33	19	40	27	35	27	15	24	39	32	35	18	29	25	24	31	821		
3	suwar-suwir besar	29	18	16	24	48	16	37	31	21	29	26	29	39	42	25	39	50	24	26	27	40	30	45	42	49	42	28	15	49	35	16	987		
4	suwar-suwir kecil	28	22	16	21	24	26	23	19	16	26	23	20	27	17	15	22	17	21	18	27	22	23	17	15	25	18	24	20	28	21	21	662		
	total																																	3577	
Bulan Agustus 2017																																			
no	Produk /tanggal	Bulan Agustus 2017																														Total			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31		
1	Prol tape besar	59	26	35	18	29	33	40	60	15	26	15	59	30	29	37	39	31	24	39	16	30	39	56	29	18	53	32	39	31	43	17	1047		
2	Prol tape kecil	16	36	38	16	33	25	15	28	31	17	29	31	37	28	20	34	23	30	37	26	26	20	21	26	18	21	37	30	23	20	27	819		
3	suwar-suwir besar	18	15	27	19	20	38	48	17	20	43	15	18	27	49	46	38	38	46	19	26	17	23	24	46	20	36	21	33	40	35	23	905		
4	suwar-suwir kecil	20	30	19	23	22	21	21	25	21	20	15	27	28	19	15	18	20	23	19	27	29	17	29	21	15	30	15	29	19	23	15	675		
	total																																		3446
Bulan September 2017																																			
no	Produk /tanggal	Bulan September 2017																														Total			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
1	Prol tape besar	53	18	54	25	15	46	18	52	27	24	55	25	28	56	26	49	17	38	17	38	48	45	25	23	28	46	46	33	37	36	1048			
2	Prol tape kecil	32	26	37	22	22	19	27	23	19	28	28	24	31	32	23	26	34	25	34	22	35	37	32	15	38	40	22	24	31	17	825			
3	suwar-suwir besar	46	25	37	48	46	43	46	26	26	19	41	30	36	45	26	32	24	19	44	23	21	15	20	44	40	43	45	43	35	29	1017			
4	suwar-suwir kecil	34	26	22	25	20	23	20	22	23	24	29	21	26	18	23	18	18	17	26	21	27	22	25	21	24	16	19	30	17	15	672			
	total																																		3562

Penjualan (rupiah)	
harga	jumlah
32000	35424000
28000	22988000
18000	17766000
14000	9268000
Total	85446000

Penjualan (rupiah)	
harga	jumlah
32000	33504000
28000	22932000
18000	16290000
14000	9450000
Total	82176000

Penjualan (rupiah)	
harga	jumlah
32000	33536000
28000	23100000
18000	18306000
14000	9408000
Total	84350000

Lampiran 2 Data pembelian bahan baku

DATA PEMBELIAN BAHAN BAKU UD PRIMADONA 2017																																	
Bulan April 2017																																	
no	Produk /tanggal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
1	Tape (kg)			340			340				340			330			350				330				350			340				2720	
2	Gula (kg)	150														150							150							150	750		
4	box prol tape (biji)																															2000	
5	box suwar suwir (biji)																															1700	
7	coklat (kg)																20															20	
8	keju (kg)																20															20	
9	tepung (kg)																															1000	
10	mentega (kg)					300																										300	
Bulan Mei 2017																																	
no	Produk /tanggal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total
1	Tape (kg)	350			340				350						330				340					340			330			350		3060	
2	Gula (kg)													150																		600	
4	box prol tape (biji)																															2000	
5	box suwar suwir (biji)																															1700	
7	coklat (kg)																	20														20	
8	keju (kg)																	20														20	
9	tepung (kg)																															1000	
10	mentega (kg)					300																										300	
Bulan Juni 2017																																	
no	Produk /tanggal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
1	Tape (kg)	320				360			360						340				340					340				320		300	3040		
2	Gula (kg)			150								150						150							150							600	
4	box prol tape (biji)																															2000	
5	box suwar suwir (biji)																															1700	
7	coklat (kg)																	20														20	
8	keju (kg)																	20														20	
9	tepung (kg)																															1000	
10	mentega (kg)					350																										350	

Pembelian (rupiah)		
harga	jumlah	
5000	13600000	
11000	8250000	
900	1800000	
700	1190000	
7000	140000	
202000	4040000	
9300	9300000	
25000	7500000	
total	45820000	

Pembelian (rupiah)		
harga	jumlah	
5000	15300000	
11000	6600000	
900	1800000	
700	1190000	
7000	140000	
202000	4040000	
9300	9300000	
25000	7500000	
total	45870000	

Pembelian (rupiah)		
harga	jumlah	
5000	15200000	
11000	6600000	
900	1800000	
700	1190000	
7000	140000	
202000	4040000	
9300	9300000	
25000	8750000	
total	47020000	

DATA PEMBELIAN BAHAN BAKU UD PRIMADONA 2017																																	
Bulan Juli 2017																																	
no	Produk /tanggal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total
1	Tape (kg)			320			300				330			300			330			330				350				340				330	2930
2	Gula (kg)	150							150							150							150										750
4	box prol tape (biji)	1000													1000																1000	3000	
5	box suwar suwir (biji)	800													900																800	2500	
7	coklat (kg)															20																20	
8	keju (kg)															20																20	
9	tepung (kg)	500													500															500	1500		
10	mentega (kg)					300																										300	
Bulan Agustus 2017																																	
no	Produk /tanggal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total
1	Tape (kg)			340							340				320			330							310				330			330	2950
2	Gula (kg)					150							150							150							150					600	
4	box prol tape (biji)													1000													1000					2000	
5	box suwar suwir (biji)													900													800					1700	
7	coklat (kg)															20																20	
8	keju (kg)															20																20	
9	tepung (kg)													500													500					1000	
10	mentega (kg)					350																										350	
Bulan September 2017																																	
no	Produk /tanggal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
1	Tape (kg)				300							320			320				330				360			340					2640		
2	Gula (kg)		150														150							150							150	750	
4	box prol tape (biji)																															2000	
5	box suwar suwir (biji)																															1700	
7	coklat (kg)																20															20	
8	keju (kg)																20															20	
9	tepung (kg)																															1000	
10	mentega (kg)					300																										300	

Pembelian (rupiah)	
harga	jumlah
5000	14650000
11000	8250000
900	2700000
700	1750000
7000	140000
202000	4040000
9300	13950000
25000	7500000
total	52980000

Pembelian (rupiah)	
harga	jumlah
5000	14750000
11000	6600000
900	1800000
700	1190000
7000	140000
202000	4040000
9300	9300000
25000	8750000
total	46570000

Pembelian (rupiah)	
harga	jumlah
5000	13200000
11000	8250000
900	1800000
700	1190000
7000	140000
202000	4040000
9300	9300000
25000	7500000
total	45420000

Lampiran 3 Data produksi

DATA PRODUKSI UD PRIMADONA 2017						
BULAN	MINGGU	PRODUK				TOTAL
		PROL TAPE BESAR	PROL TAPE KECIL	SUWAR- SUWIR BESAR	SUWAR- SUWIR KECIL	
APRIL	1	240	200	210	180	830
	2	250	200	220	180	850
	3	250	180	230	190	850
	4	260	190	240	180	870
	5	260	200	240	170	870
MEI	6	270	190	240	170	870
	7	260	190	230	180	860
	8	250	180	250	180	860
	9	230	200	260	170	860
JUNI	10	250	200	230	160	840
	11	280	210	240	170	900
	12	260	220	220	170	870
	13	270	200	220	160	850
	14	240	180	200	160	780
JULI	15	240	180	210	150	780
	16	240	180	220	160	800
	17	250	190	240	150	830
	18	260	200	260	160	880
AGUSTUS	19	240	210	240	150	840
	20	250	200	230	160	840
	21	240	200	230	150	820
	22	260	180	210	150	800
	23	250	190	230	160	830
SEPTEMBER	24	220	180	210	160	770
	25	240	190	230	150	810
	26	250	210	240	170	870
	27	260	210	250	160	880

Sumber: UD Primadona, (2017)

Lampiran 4 Penggunaan mesin

Data penggunaan mesin prol tape

No	Mesin prol tape	Per Hari	Per Minggu (5 hari)
1	Jam kerja (menit)	180	900
2	Istirahat (menit)	30	150
3	Downtime (menit)	30	150
4	Kemampuan produksi rata-rata (unit)	89,2	445
5	Kemampuan produksi (menit/unit)	1.5	1.5
6	First Pass Yield (unit)	84	420

Sumber: UD Primadona, data diolah (2017)

Data penggunaan mesin packaging suwar-suwir

No	Mesin packaging	Per Produksi
1	Jam kerja (menit)	120
2	Istirahat (menit)	0
3	Downtime (menit)	10
4	Kemampuan produksi rata-rata (unit)	1000
5	Kemampuan produksi (menit/unit)	0,12
6	First Pass Yield (unit)	988

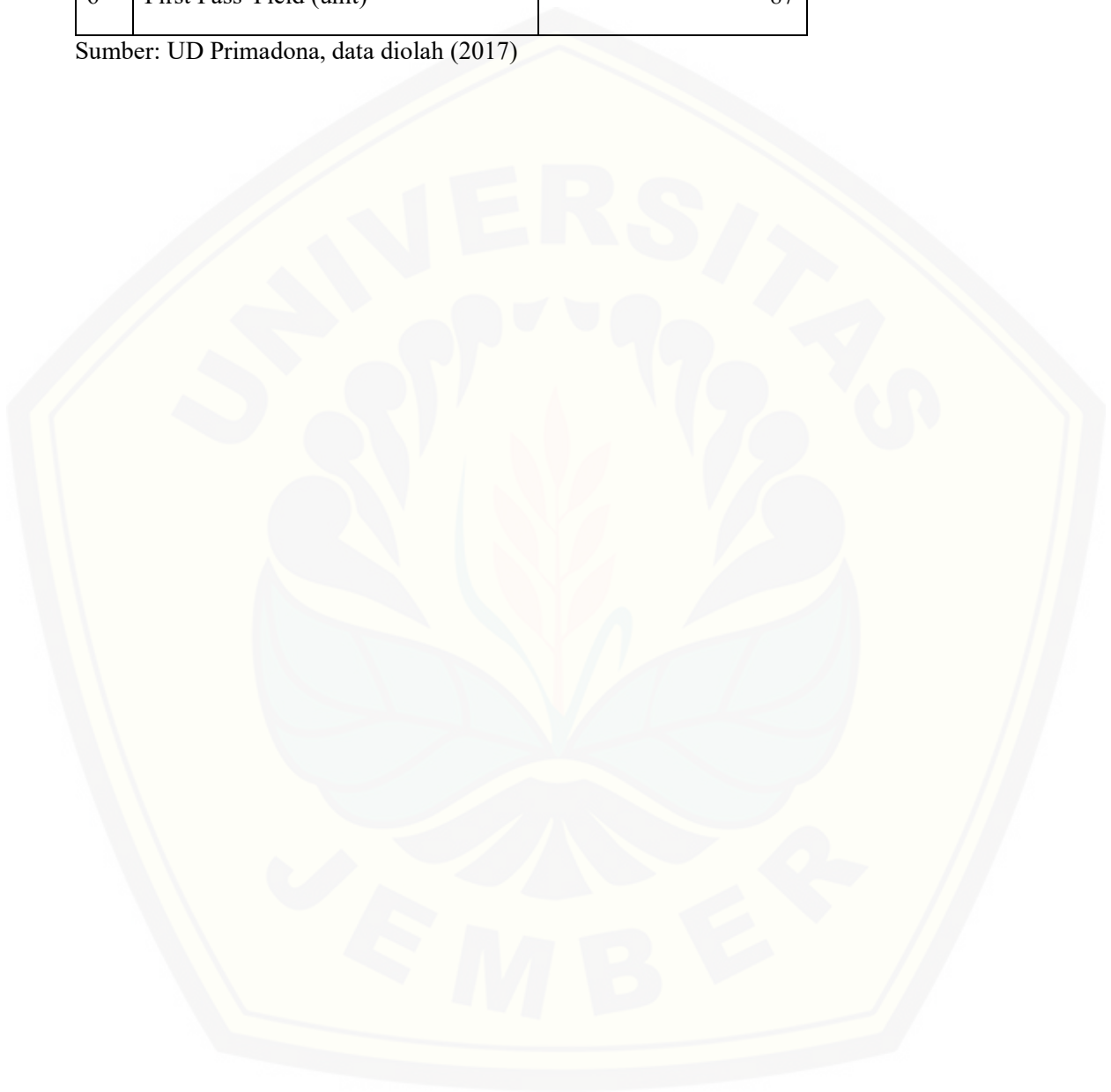
Sumber: UD Primadona, data diolah (2017)

Data penggunaan peralatan masak

No	Peralatan masak	Per Produksi
1	Jam kerja (menit)	180
2	Istirahat (menit)	0

3	Downtime (menit)	15
4	Kemampuan produksi rata-rata (unit)	80
5	Kemampuan produksi (menit/unit)	2
6	First Pass Yield (unit)	87

Sumber: UD Primadona, data diolah (2017)



Lampiran 5 Perhitungan OEE

Perhitungan *Overall Equipment Effectiveness* pada mesin prol tape

Waktu operasi (menit)	900
Istirahat (menit)	150
Downtime (menit)	150
Waktu jadwal (menit)	750
Realisasi waktu (menit)	600
<i>Availability</i>	80.00%
Waktu produksi menit /unit	1.5
Jumlah produksi per hari (unit)	445
Waktu produksi (menit)	667.5
<i>Performance</i>	111.25%
<i>First Pass Yield</i> (unit)	420
<i>Quality</i>	94.38%
<i>Overall Equipment Effectiveness</i>	84.00%

Sumber: data diolah (2017)

Perhitungan *Overall Equipment Effectiveness* pada mesin packaging suwar-suwir

Waktu operasi (menit)	120
Istirahat (menit)	0
Downtime (menit)	10
Waktu jadwal (menit)	120
Realisasi waktu (menit)	110

<i>Availability</i>	91.67%
Waktu produksi menit /unit	0.12
Jumlah produksi per 1 kali packing (pack)	1000
Waktu produksi (menit)	120
<i>Performance</i>	109.09%
<i>First Pass Yield</i> (unit)	988
<i>Quality</i>	98.80%
<i>Overall Equipment Effectiveness</i>	98.80%

Sumber: data diolah (2017)

Perhitungan *Overall Equipment Effectiveness* pada peralatan masak suwar-suwir

Waktu operasi (menit)	180
Istirahat (menit)	0
Downtime (menit)	15
Waktu jadwal (menit)	180
Realisasi waktu (menit)	165
<i>Availability</i>	91,67%
Waktu produksi menit /unit	2
Jumlah produksi (unit)	90
Waktu produksi (unit)	180
<i>Performance</i>	109,09%
<i>First Pass Yield</i> (unit)	87
<i>Quality</i>	96,67%
<i>Overall Equipment Effectiveness</i>	96,67%

Sumber: data diolah (2017)

Perhitungan *availability*: $\frac{\text{waktu operasi}-\text{istirahat} - \text{downtime}}{\text{waktu operasi}-\text{istirahat}} \times 100\%$

Perhitungan *performance* : $\frac{\text{jumlah produksi} \times \text{waktu produksi menit/unit}}{\text{waktu operasi}-\text{istiraha} - \text{downtime}} \times 100\%$

Perhitungan *quality*: $\frac{\text{first pass yield}}{\text{jumla produksi}} \times 100\%$

Lampiran 6 Skor tertimbang maksimum

Skor Tertimbang Maksimum

Perspektif	Jumlah KPI	Skor KPI Maksimum	Bobot KPI	Skor Tertimbang Maksimum
Keuangan	2	5	12	120
Pelanggan	1	5	18	90
Proses bisnis internal	3	5	10	150
Pertumbuhan dan pembelajaran	2	5	14	140
Jumlah skor tertimbang maksimum				500

Sumber: data diolah (2017)

Skor tertimbang maksimum diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

Skor tertimbang maksimum (keuangan) = jumlah KPI x skor KPI maks x bobot KPI

$$= 2 \times 5 \times 12$$

$$= 120$$

Skor tertimbang maksimum (pelanggan) = jumlah KPI x skor KPI maks x bobot KPI

$$= 1 \times 5 \times 18$$

$$= 90$$

Skor tertimbang maksimum (bisnis internal) = jumlah KPI x skor KPI maks x bobot KPI

$$= 3 \times 5 \times 10$$

$$= 150$$

Skor tertimbang maksimum (pertumbuhan) = jumlah KPI x skor KPI maks x bobot KPI

$$= 2 \times 5 \times 14$$

$$= 140$$

Lampiran 7 Kriteria skor dan interval kelas

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas } \textit{sales growth} &= \frac{\textit{target-nila minimum}}{5} \\ &= \frac{5-(-5)}{5} \\ &= 2 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *sales growth* adalah sebagai berikut:

$$A = 3\% < 5\%$$

$$B = 1\% < 3\%$$

$$C = -1\% < 1\%$$

$$D = -3\% < -1\%$$

$$E = -5\% < -3\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas } \textit{operating profit margin} &= \frac{\textit{target-nila minimum}}{5} \\ &= \frac{5-(-5)}{5} \\ &= 2 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *operating profit margin* adalah sebagai berikut:

$$A = 3\% < 5\%$$

$$B = 1\% < 3\%$$

$$C = -1\% < 1\%$$

$$D = -3\% < -1\%$$

$$E = -5\% < -3\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas } \textit{sales index} &= \frac{\textit{target-nila minimum}}{5} \\ &= \frac{105-9}{5} \\ &= 2 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *sales index* adalah sebagai berikut:

$$A = 103\% < 105\%$$

$$B = 101\% < 103\%$$

$$C = 99\% < 101\%$$

$$D = 97\% < 99\%$$

$$E = 95\% < 97\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas } forecast \text{ accuracy} &= \frac{\text{target-}nila \text{ minimum}}{5} \\ &= \frac{1-0}{5} \\ &= 0,2 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *forecast accuracy* adalah sebagai berikut:

$$A = 0,8\% < 1\%$$

$$B = 0,6\% < 0,8\%$$

$$C = 0,4\% < 0,6\%$$

$$D = 0,2\% < 0,4\%$$

$$E = 0\% < 0,2\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas } quantity \text{ index} &= \frac{\text{target-}nila \text{ minimum}}{5} \\ &= \frac{105-95}{5} \\ &= 2 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *quantity index* adalah sebagai berikut:

$$A = 103\% < 105\%$$

$$B = 101\% < 103\%$$

$$C = 99\% < 101\%$$

$$D = 97\% < 99\%$$

$$E = 95\% < 97\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas Overall Equipment Effectiveness} &= \frac{\text{target}-\text{nilai minimum}}{5} \\ &= \frac{100-}{5} \\ &= 3 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *Overall Equipment Effectiveness* adalah sebagai berikut:

$$A = 97\% < 100\%$$

$$B = 94\% < 97\%$$

$$C = 91\% < 94\%$$

$$D = 88\% < 91\%$$

$$E = 85\% < 88\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas Human Capital Value Added} &= \frac{\text{target}-\text{nila minimum}}{5} \\ &= \frac{10-0}{5} \\ &= 2 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *Human Capital Value Added* adalah sebagai berikut:

$$A = 8\% < 10\%$$

$$B = 6\% < 8\%$$

$$C = 4\% < 6\%$$

$$D = 2\% < 4\%$$

$$E = 0\% < 2\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas Employee Productivity} &= \frac{\text{target}-\text{nilai minimum}}{5} \\ &= \frac{75-60}{5} \end{aligned}$$

= 3

Kriteria skor untuk *Employee Productivity* adalah sebagai berikut:

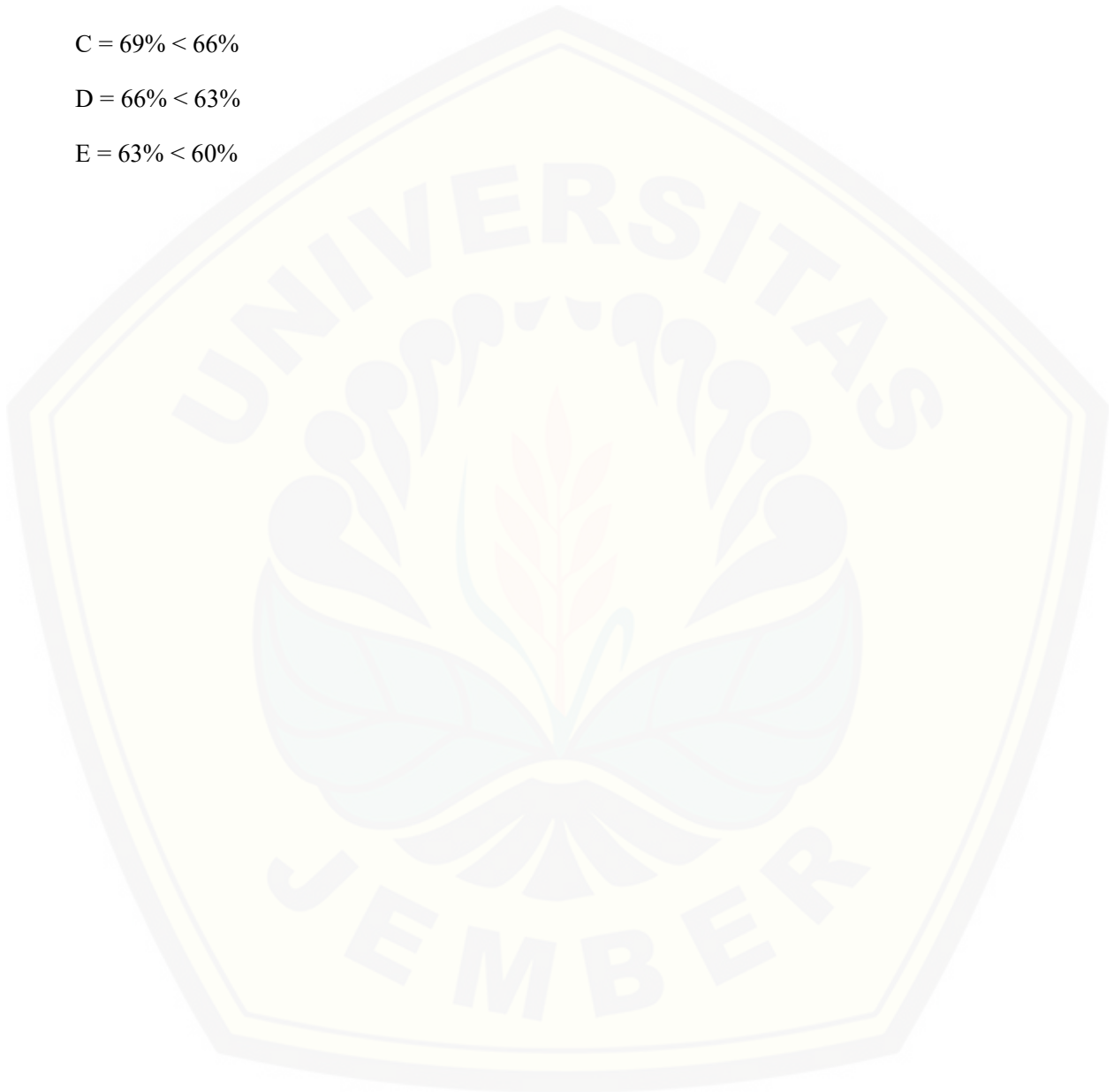
A = 75% < 72%

B = 72% < 69%

C = 69% < 66%

D = 66% < 63%

E = 63% < 60%



Lampiran 8 Skor Indikator

Skor indikator berdasarkan kinerja perusahaan

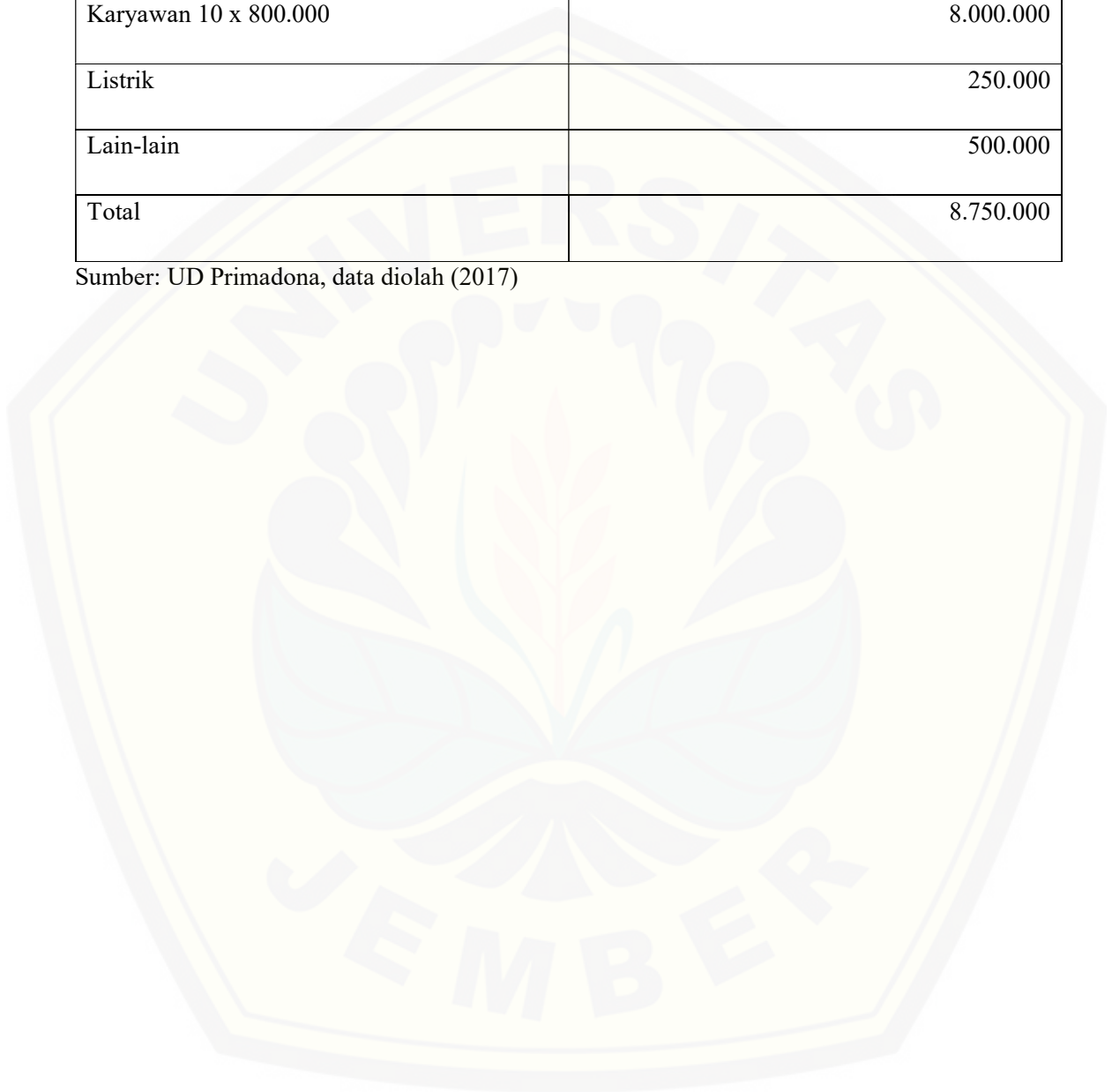
Perspektif	KPI	Nilai	Skor KPI
Keuangan	• <i>Sales Growth</i>	C	3
	• <i>Operating Profit Margin</i>	D	2
	TOTAL		5
Pelanggan	• <i>Sales Index</i>	C	3
	TOTAL		3
Proses Bisnis Internal	• <i>Forecast Accuracy</i>	D	2
	• <i>Quantity Indeks</i>	C	3
	• <i>Overall Equipment Effectiveness</i>	C	3
	TOTAL		8
Pertumbuhan dan Pembelajaran	• <i>Human Capital Value Added</i>	C	3
	• <i>Employee Productivity</i>	C	3
	TOTAL		6

Sumber: data diolah (2017)

Lampiran 9 Data pembiayaan

Data pembiayaan per bulan	
Karyawan 10 x 800.000	8.000.000
Listrik	250.000
Lain-lain	500.000
Total	8.750.000

Sumber: UD Primadona, data diolah (2017)



Lampiran 10 Perhitungan indeks

Nama Produk	Harga		Kuantitas (Unit)		$P_t Q_0$	$P_0 Q_0$	$P_0 Q_t$	$P_t Q_t$
	P_0	P_t	Q_0	Q_t				
Prol tape besar	32000	32000	3205	3202	102560000	102560000	102464000	102464000
Prol tape kecil	28000	28000	2437	2465	68236000	68236000	69020000	69020000
suwar-suwir besar	18000	18000	2915	2909	52470000	52470000	52362000	52362000
suwar-suwir kecil	14000	14000	2114	2009	29596000	29596000	28126000	28126000
total					252862000	252862000	251972000	251972000

Sumber: data diolah (2017)

Indeks Laspeyres, dihitung menggunakan rumus:

$$I_L = \frac{\sum(P_n \times Q_o)}{\sum(P_o \times Q_o)} \times 100$$

Keterangan:

- I_L = indeks harga Laspeyres
- \sum = jumlah
- P_n = harga pada tahun yang dihitung indeks harganya
- P_o = harga pada tahun dasar
- Q_o = kuantitas pada tahun dasar

$$I_L = (252862000/252862000) \times 100$$

$$= 100$$

Indeks Paasche, dihitung menggunakan rumus:

$$I_p = \frac{\sum(P_n \cdot Q_0)}{\sum(P_o \cdot Q_n)} \times 100$$

I_p = Indeks harga Paasche

\sum = jumlah

P_n = harga pada tahun yang dihitung indeks harganya

P_o = harga pada tahun dasar

Q_n = kuantitas pada tahun yang dihitung indeks harganya

$$\begin{aligned} I_p &= (252862000/251972000) \times 100 \\ &= 100,35 \end{aligned}$$

Lampiran 11 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Tabel Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (tahun)	Objek Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Ade Muhlis Afif, Dwi Kurniawan, alex (2015)	Bengkel Otomotif X	<i>Balanced Scorecard</i>	Diperoleh 10 KPI dari hasil pengembangan indikator kinerja. Lima indikator kinerja hasil wawancara yaitu <i>sales growth</i> , <i>lead time improvement</i> , <i>deviation standard price</i> , <i>total training related to customer service</i> dan <i>total training related process</i> .
2	Hery Suliantoro dan Dewi Nugrahani (2015)	PT. Madubaru Jogjakarta	<i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Analytical Network Process (ANP)</i>	Pencapaian kinerja <i>supply chain</i> pada perspektif finansial sebesar 64,997%, pelanggan sebesar 75,624%, proses bisnis internal sebesar 74,240% serta pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 76,152%. Skor pencapaian kinerja <i>supply chain</i> secara keseluruhan sebesar 72,3383%.
3	Nur Aini Rizqiyanti (2016)	Angkasa Raya Furniture Banyuwangi	<i>Balanced Scorecard</i>	Pencapaian kinerja <i>supply chain</i> pada perspektif finansial sebesar 87,50 %, pelanggan sebesar 37,50%, proses bisnis internal sebesar 75,00% serta pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 25,00%. Skor pencapaian kinerja <i>supply chain</i> secara keseluruhan adalah sebesar 56,25%.
4	Widya Anggraeni (2009)	PT. Crown Closures Indonesia	<i>Analytical Hierarchy Process</i> dan <i>Supply Chain Operations Reference</i>	Dari penilaian kinerja pemasok menggunakan metode AHP dan model formulir evaluasi pemasok untuk mengurutkan beberapa pemasok berdasarkan beberapa kriteria, maka diperoleh urutan pemasok bahan baku utama sesuai dengan besarnya bobot yang diperoleh.

Sumber: Ade Muhlis Afif, dkk (2015), Hery Suliantoro dan Dewi Nugrahani (2015), Nur Aini Rizqiyanti (2016), Widya Anggraeni (2009).