



**EVALUASI KINERJA *SUPPLY CHAIN*  
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED  
SCORECARD (BSC)* PADA UD. JAYA SAKTI –  
WULUHAN KABUPATEN JEMBER**

*PERFORMANCE EVALUATION SUPPLY CHAIN USED THE BALANCED  
SCORECARD (BSC) APPROACH IN UD. JAYA SAKTI – WULUHAN  
JEMBER DISTRICT*

**SKRIPSI**

Oleh:

Aprillia Ditasari

NIM 160810201127

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**



**EVALUASI KINERJA *SUPPLY CHAIN*  
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED  
SCORECARD (BSC)* PADA UD. JAYA SAKTI –  
WULUHAN KABUPATEN JEMBER**

***PERFORMANCE EVALUATION SUPPLY CHAIN USED THE BALANCED  
SCORECARD (BSC) APPROACH IN UD. JAYA SAKTI – WULUHAN  
JEMBER DISTRICT***

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

Aprillia Ditasari

NIM 160810201127

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**

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

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Aprillia Ditasari  
NIM : 160810201127  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Operasional  
Judul : Evaluasi Kinerja *Supply Chain* Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) Pada UD. Jaya Sakti – Wuluhan Kabupaten Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila pada pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran lainnya 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 saksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 26 April 2020

Yang menyatakan,

Aprillia Ditaari

NIM 160810201127

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Evaluasi Kinerja *Supply Chain* Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) Pada UD. Jaya Sakti – Wuluhan Kabupaten Jember

Nama Mahasiswa : Aprillia Ditasari

NIM : 160810201127

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Operasional

Disetujui Tanggal : 26 April 2020

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Handriyono, M.Si.

NIP 196208021990021001

Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.S.

NIP 196102091986031001

Mengetahui,  
Koordinator Program Studi S1 Manajemen

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

NIP 197805252003122002

**JUDUL SKRIPSI**

**EVALUASI KINERJA *SUPPLY CHAIN* MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC) PADA UD. JAYA  
SAKTI – WULUHAN KABUPATEN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Aprillia Ditasari

NIM : 160810201127

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

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. Eka Bambang Gusminto, M.M. (.....)**

**NIP 196702191992031001**

**Sekretaris : tatok Endhiarto, S.E., M.Si. (.....)**

**NIP 196004041989021001**

**Anggota : Fajar Destari, S.E., M.M. (.....)**

**NIP 197912062015042001**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember

Foto 4x6

**Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.**

**NIP 197107271995121001**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur yang mendalam, Skripsi ini sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, serta ungkapan terima kasih, karya ilmiah ini saya persembahkan kepada:

1. Orang tua tercinta, Bapak Momok Tri Handoko, S.E. dan Ibu Siti Mulyati, S.Sos. yang selalu memberikan kasih sayang, bimbingan, ilmu yang bermanfaat, doa serta support materil maupun moral kepada saya.
2. Adik - adik terkasih Aldo Fajar, Aldi Fajar, dan Rayhan Najwan yang telah turut mengingatkan dan memberikan semangat tanpa henti.
3. Dosen Pembimbing terbaik saya, Dr. Handriyono, M.Si. dan Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.S. yang selalu membimbing dan memberikan arahan kepada saya dengan sabar serta bijaksana dalam proses mengerjakan Skripsi ini. Saya ucapkan terima kasih atas bimbingan dan bekal ilmu yang diberikan, semoga Allah SWT mengganti dengan limpahan pahala. Aamiin.
4. Sahabat-sahabat saya yang tiada henti mengingatkan dan memberikan semangat dalam proses mengerjakan Skripsi ini.
5. Almamater kebanggaan saya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

“Memangnya kenapa kalau hidup kita tak sempurna? Toh ini bukanlah janah”.

*(Nourman Ali Khan)*

“Kita memasuki era di mana gelar tidak menjamin kompetensi, kelulusan tidak menjamin kesiapan berkarya, akreditasi tidak menjamin mutu.”

*(Nadiem Makarim)*

“Nilai hidup ini dari prestasi bukan profesi, banyak orang yang tertipu mengejar profesi melupakan prestasi karena dianggap sukses itu dari profesi, profesi hanya alat untuk meraih prestasi

*(KH. Anwar Zahid)*

“Menyesali nasib tidak akan mengubah keadaan, terus berkarya dan bekerja yang membuat kita berharga.”

*(KH. Abdurrahman Wahid)*

## RINGKASAN

**Evaluasi Kinerja *Supply Chain* Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) Pada UD. Jaya Sakti – Wuluhan Kabupaten Jember;** Aprillia Ditasari; 160810201127; 2020; 75 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

UD. Jaya Sakti, merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang pembuatan genteng beton, dimana pada perusahaan ini terdapat proses *supply chain* yaitu, distribusi barang dari *supplier* bahan baku lalu disimpan kedalam gudang bahan baku hingga terjadi proses pembuatan. Beberapa bulan terakhir perusahaan mengalami masalah, setelah diteliti lebih lanjut permasalahan yang terjadi ada pada kegiatan internal. Pekerja seringkali kurang teliti pada proses pencampuran bahan baku sehingga menyebabkan lengket pada mesin pencetakan, ini mengakibatkan proses produksi menjadi terkendala dan membutuhkan tambahan waktu untuk membersihkan bekas lengket pada mesin. Hal ini perlu menjadi perhatian, seringnya terjadi kesalahan dalam proses tersebut tingkat ketepatan waktu dan pengiriman menjadi tidak sesuai, jika terus - menerus terjadi maka tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan kurang sesuai dengan yang diharapkan.

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode deskriptif yang mengungkap suatu masalah atau keadaan sebagaimana adanya yang nantinya diharapkan mampu memecahkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan dengan cara pendekatan dengan studi kasus. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* yang melakukan pengukuran dengan menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*) yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Hasil perhitungan setiap KPI akan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Tingkat pencapaian target atau kinerja *supply chain* dikelompokkan ke dalam beberapa kategori yaitu AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC, CC, dan C. Pengkategorian tersebut dilakukan dengan cara melakukan pembobotan dan penentuan skor menggunakan nilai rata-rata tertimbang KPI.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan memiliki total nilai 87,5% sehingga termasuk dalam kondisi sangat sehat kategori AA. Pada perspektif pelanggan total nilai yang didapat adalah sebesar 37,5% sehingga termasuk dalam kondisi kurang sehat kategori B. Lalu pada perspektif proses bisnis internal dengan perolehan total nilai 75% sehingga termasuk dalam kondisi sehat kategori A. Dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki total nilai 50% sehingga termasuk dalam kondisi kurang sehat kategori BBB. Berdasarkan dengan perolehan hasil kinerja total nilai dari keempat perspektif maka dapat disimpulkan bahwa kinerja *supply chain* UD. Jaya Sakti dengan skor 61,75% termasuk dalam kondisi kurang sehat kategori BBB. Artinya kinerja perusahaan masih harus diperbaiki agar perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya maka perusahaan harus mampu mengoptimalkan berbagai aspek perspektif sehingga nantinya akan mampu meningkatkan kinerja keseluruhannya.

## SUMMARY

**Performance Evaluation Supply Chain Used The Balanced Scorecard (BSC) Approach In UD. Jaya Sakti – Wuluhan Jember Distric;** Aprillia Ditasari; 160810201127; 2020; 75 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

UD. Jaya Sakti, is a manufacturing company engaged in manufacturing concrete roof tiles, where in this company there is a supply chain process, namely, distribution of goods from suppliers of raw materials and then stored in the raw material warehouse until the manufacturing process takes place. The last few months the company experienced problems, after further investigation the problems that occur are in internal activities. Workers are often not careful enough in the process of mixing raw materials, causing sticking to the printing machine, this causes the production process to be constrained and requires additional time to clean the sticky marks on the machine. This needs to be a concern, there are often errors in the process, the level of punctuality and delivery is not appropriate, if it continues to occur, the level of customer satisfaction with company performance is less than expected.

This research is a research that uses descriptive methods that uncover a problem or situation as it is expected to be able to solve the problems faced by the company by approaching a case study. Data sources used in this study are primary and secondary data. This study uses a balanced scorecard method that takes measurements using a KPI (Key Performance Indicator) that suits the needs of the company.

A result of calculation KPI will be compared with the target company. The level of achievement of the target or performance supply chain were placed in some categories AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC, CC, and C. The categories was done by doing the weightings of the determination of the score and use value KPI weighted average.

Based on the results of research and discussion, it can be concluded that the financial perspective has a total value of 87.5% so that it is included in a very healthy condition category AA. In the customer perspective the total value obtained is 37.5% so that it is included in the unhealthy condition category B. Then in the perspective of internal business processes with the acquisition of a total value of 75% so that it is included in the healthy condition category A. And in the perspective of growth and learning has a total a value of 50% so it is included in the unhealthy condition of the BBB category. Based on the acquisition of the total value performance results from the four perspectives it can be concluded that the performance of the UD supply chain. Jaya Sakti with a score of 61.75% is included in an unhealthy condition in the BBB category. This means that company performance must still be improved so that the company can improve its performance, the company must be able to optimize various aspects of perspective so that later it will be able to improve its overall performance.

## PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis mampu menyelesaikan Skripsi dengan judul “Evaluasi Kinerja *Supply Chain* Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) Pada UD. Jaya Sakti – Wuluhan Kabupaten Jember”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana Ekonomi jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dari semua pihak, pada akhirnya penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Penulisan Skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.
2. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M. selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.
3. Dr. Handriyono, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memeberikan saran, motivasi, bimbingan yang bijaksana, serta dengan ikhlas meluangkan waktu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.S. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan saran, motivasi, bimbingan yang bijaksana, serta dengan ikhlas meluangkan waktu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan terbaik selama masa perkuliahan.
6. Seluruh segenap Akademika dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Bapak Momok, Ibu Siti Mulyati, Kakak Ragil, Kakak Fiska, Adik Aldo, Aldi, Rayhan, Shea, dan saudara Soemardi yang telah memberikan doa terbaik, ikhlas serta dukungan materil maupun moral dalam proses penyelesaian Skripsi ini.
8. Moh. Wafir sebagai *best inspiration* dengan ikhlas meluangkan waktu selama menyelesaikan skripsi ini.
9. Adriane Hapsari, Akbar Maulhayat, Andinny Cahya, Dwi Rizki Astiningrum, Elsa Oktavia, Ferry Fathur, Jimy Reinhart, M. Fat’hur Rozi, Restri Wardhani, Sandy Sholehuddin, dan Syuhaibatul Islamiah sebagai sahabat yang selalu *support* selama kuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
10. Keluarga Manajemen Operasional’16, dan teman angkatan Manajemen Tahun 2016 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan hidayah kepada seluruh pihak yang telah membantu terselesaikannya Skripsi ini.

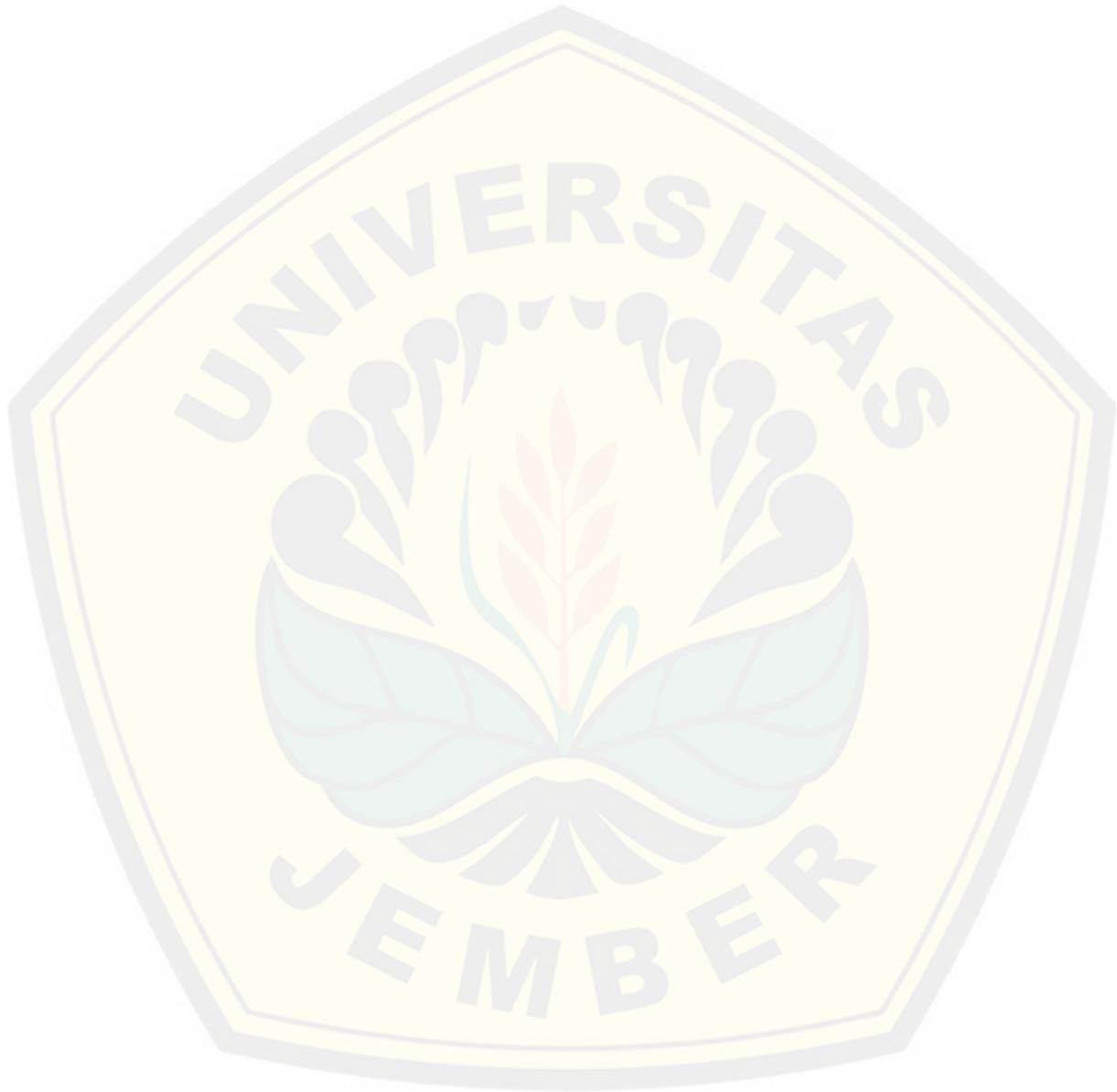
Jember, 26 April 2020

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAKSI</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Pengertian Kinerja .....	8
2.1.2 Pengukuran Kinerja .....	8
2.1.3 <i>Supply Chain Management</i> (SCM) .....	10
2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	13
2.1.5 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) .....	19
2.2 Penelitian Terdahulu .....	22
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian .....	24
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>26</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	26
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	26
3.2.1 Jenis Data .....	26
3.2.2 Sumber Data .....	27
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	27
3.4 Metode Analisis Data .....	28
3.5 Kerangka Pemecahan Masalah .....	31
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>33</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	33
4.1.1 Sejarah Perusahaan .....	33
4.1.2 Visi dan Misi UD. Jaya Sakti .....	33
4.1.3 Struktur Organisasi .....	34
4.1.4 Ketenagakerjaan .....	35
4.2 Hasil Penelitian .....	35
4.2.1 <i>Supply Chain</i> UD. Jaya Sakti .....	35
4.2.2 Penilaian Kinerja <i>Supply Chain</i> Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	37

4.3 Pembahasan .....	52
4.3.1 Kinerja Setiap KPI .....	52
4.3.2 Kinerja Setiap Perspektif .....	53
4.3.3 Kinerja <i>Supply Chain</i> Secara Keseluruhan.....	54
<b>BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>55</b>
5.1 Kesimpulan.....	55
5.2 Saran.....	55
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>57</b>



DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Data Produksi dan Penjualan .....	4
2.1 Elemen – Elemen <i>Supply Chain Management</i> .....	12
2.2 Ringkasan Peneliatian Terdahulu .....	23
3.1 Perumusan KPI Berdasarkan Sasaran Strategis dan Empat Perspektif BSC.....	28
4.1 Ketentuan Jam Kerja Pegawai .....	35
4.2 Target Perusahaan Oleh Setiap KPI .....	37
4.3 Penjualan Selama Bulan Juli – Desember 2019 .....	41
4.4 Hasil Perhitungan Indeks Penjualan.....	42
4.5 Data Komplain Pada Bulan Oktober – Desember 2019.....	43
4.6 Pengiriman Barang Kepada Pelanggan Selama Juli – Desember 2019).....	45
4.7 Penentuan Bobot Setiap Perspektif dan Bobot KPI .....	48
4.8 Penentuan Skor Tertimbang Maksimum .....	49
4.9 Skor Indikator Berdasarkan Kinerja Perusahaan .....	50
4.10 Skor Tertimbang Atas Kinerja SCM UD. Jaya Sakti.....	50
4.11 Nilai Akhir Tiap Perspektif .....	51
4.12 Kriteria Standar Penilaian Nilai Akhir .....	51

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual .....	24
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	31
4.1 Struktur Organisasi UD. Jaya Sakti .....	34
4.2 Alur <i>Supply Chain</i> UD. Jaya Sakti .....	35



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1 Data Inventaris UD. Jaya Sakti.....	61
2 Data Penjualan Bulan Juli 2019 – Desember 2019 UD. Jaya Sakti....	61
3 Perhitungan Indeks Penjualan.....	65
4 Daftar Pesanan, Kesesuaian Barang dan Ketetapan Waktu Penerimaan Barang Oleh Pelanggan Selama Kuartal Ketiga dan Keempat Tahun 2019 .....	67
5 Daftar Barang Yang Diproduksi Selama Bulan Oktober – Desember 2019 .....	71
6 Perhitungan Skor Tertimbang Maksimum .....	71
7 Penentuan Nilai Interval Kelas dan Penentuan Nilai Oleh Masing – Masing KPI .....	72
8 Perhitungan Nilai Akhir Tiap Perspektif.....	77
9 Dokumentasi Foto – Foto Penelitian .....	79



## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pertumbuhan perekonomian di negara berkembang mengalami peningkatan yang cukup pesat, adapun tujuan dari pembangunan perekonomian yang dilakukan oleh negara berkembang yaitu untuk memperkuat perekonomian nasional, memperluas lapangan kerja, serta meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi. Salah satu usaha untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi adalah pembangunan di sektor industri yang merupakan usaha jangka panjang untuk memperbaiki struktur ekonomi dan menyeimbangkan antara pembangunan dan industri.

Persaingan industri dari tahun ke tahun menjadi semakin ketat, baik pada industri sejenis maupun antar industri yang berbeda. Adanya peningkatan persaingan antar industri artinya semakin banyak kompetitor yang mampu melihat peluang bisnis dari semakin banyaknya permintaan pasar. Kondisi ini menyebabkan suatu industri harus mampu bertahan dan berinovasi di tengah kondisi pasar yang semakin berkembang. Satu-satunya cara agar tidak terpuruk dalam persaingan adalah meningkatkan daya saing perusahaan dengan strategi yang tepat. Beberapa upaya yang dapat dilakukan misalnya peningkatan efektifitas dan efisiensi, perbaikan dalam proses operasional, dan peningkatan kualitas. Ketika seluruh proses operasional perusahaan berjalan baik maka akan mampu menghasilkan produk yang unggul dan kompetitif.

Proses peningkatan daya saing tidak terlepas dari kinerja perusahaan itu sendiri. Kinerja perusahaan adalah sesuatu yang dihasilkan perusahaan dalam masa periode tertentu pada standar yang telah ditentukan. Kinerja perusahaan merujuk pada seberapa banyak perusahaan berorientasi pada pasar serta tujuan keuntungan (Rahadi, 2012). Sebelumnya, penilaian kinerja suatu perusahaan hanya dititikberatkan pada laporan keuangan saja dan keberhasilan kinerja perusahaan dapat dikatakan baik apabila hal tersebut telah mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja yang hanya terfokus pada keuangan

saja lebih cenderung pada keuntungan jangka pendek dan mengabaikan kepentingan jangka panjang. Selain itu, penilaian kinerja dengan cara ini kurang mampu bercerita tentang masa lalu perusahaan, juga kurang memperhatikan struktur eksternal serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik ( Kaplan dan Norton, 2003).

Sektor industri khususnya industri manufaktur, perlu meningkatkan kinerjanya mengingat bahwa hal tersebut menjadi peran yang sangat strategis. Berbagai upaya perbaikan untuk mengatasi dampak terhadap kemerosotan kinerja sektor industri telah dilakukan, tetapi belum sepenuhnya pulih. Hal ini disebabkan adanya permasalahan yang membutuhkan perhatian dan perlu segera diatasi, misalnya memberikan berbagai kebijakan dan strategi yang bertujuan untuk mendorong dan merangsang tumbuhnya investasi di sektor industri tersebut.

Seiring dengan tingkat persaingan yang semakin ketat, tuntutan konsumen yang semakin tinggi dan semakin bervariasi, sehingga bukan lagi masanya perusahaan menumpuk persediaan digudang, mereka harus cerdas dalam mengintegrasikan informasi barang dari pemasok, pabrik, sampai ke konsumen. Kegiatan integrasi dapat disebut dengan *Supply Chain Management*, menurut Heizer dan Render (2011:452) *Supply Chain Management* (SCM) merupakan integrasi aktivitas untuk mendapatkan material dan servis, mengubahnya menjadi barang setengah jadi dan barang jadi, dan mengirimkannya kepada konsumen. Aktivitas ini juga merupakan aktivitas pembelian, aktivitas *outsourcing* yang ditambah fungsi lain yang penting untuk hubungan antara *supplier* dan distributor. Menurut Stevenson (2014:130) sebuah rantai pasokan (*supply chain*) adalah urutan organisasi (fasilitas, fungsi, dan aktivitas) yang terlibat dalam produksi dan pengiriman suatu produk atau jasa. Urutan tersebut dimulai dari pemasok dasar bahan baku hingga pelanggan akhir.

Seperti diketahui bahwa perusahaan besar maupun kecil pasti melakukan kegiatan *Supply Chain*. Tingkat ketergantungan perusahaan terhadap pemasok menjadi sangat tinggi dan bersifat jangka panjang. Usaha bersama dan saling mendukung antar perusahaan dan pemasok akan meningkatkan kemampuan bersaing antar kedua belah pihak. Apabila pemasok terlibat dari awal produksi

maka keuntungan yang dihasilkan lebih besar. Keterlibatan beberapa pihak inilah yang dikenal dengan *Supply Chain Management* atau manajemen rantai pasokan (Handriyono, 2009).

Bagi perusahaan manufaktur yang dalam kegiatan produksi menghasilkan barang atau produk, secara fisik produk tersebut 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. Penting bagi perusahaan untuk mengetahui, memahami, dan memenuhi harapan pelanggan. Pelanggan akan merasa puas dengan kualitas total perusahaan yang meliputi kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang. Pelanggan seringkali merasa sangat kecewa jika pesanan kurang sesuai dengan yang diinginkan pelanggan, barang sampai tidak tepat waktu atau menunggu terlalu lama.

Disamping itu hubungan dengan pemasok merupakan hal yang tak kalah penting bagi perusahaan karena menawarkan banyak kesempatan untuk meningkatkan keunggulan dalam bersaing, sehingga efisiensi dan efektivitas biaya – biaya yang dikeluarkan dalam memproduksi atau menjual dapat dilakukan dengan harga murah, kualitas baik dan pelayanan yang baik (Handriyono, 2009).

Penelitian ini mengacu pada penelitian Nur Aini Rizqiyanti, (2016) yang melakukan pengembangan KPI dengan menggunakan metode BSC. Hasil evaluasi kinerja SCM dengan pendekatan BSC ini diharapkan dapat mengurangi tingkat komplain yang diterima perusahaan. Penelitian selanjutnya juga dilakukan oleh Ade Muhlis Afif, 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.

Penelitian kali ini mengambil objek pada perusahaan UD. Jaya Sakti, yaitu perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang pembuatan genteng beton. UD. Jaya Sakti berada di Kabupaten Jember tepatnya didesa Wuluhan, dimana pada perusahaan ini terdapat proses *supply chain* yaitu, distribusi barang dari *supplier*

bahan baku lalu disimpan kedalam gudang bahan baku hingga terjadi proses pembuatan. Material –material yang diterima dari *supplier* seperti pasir, semen, dan mil diubah menjadi bahan setengah jadi hingga menjadi barang jadi dengan melalui proses yang panjang dan dikirimkan kepada konsumen akhir/ *end user*. Pelaksanaan *supply chain* diperusahaan UD. Jaya Sakti kurang berjalan efektif karena adanya berbagai kendala pada faktor seperti sumber daya manusia, dan teknologi.

Dalam waktu kerja satu hari UD. Jaya Sakti mampu menghasilkan rata-rata 1700 pcs genteng beton. Terdapat 2 jenis genteng yaitu, jenis genteng plat beton dan jenis genteng wuwung. Tahap – tahap dalam pembuatan genteng jenis plat beton dan wuwung sama saja, hanya saja pada bagian pencetakan yang berbeda. Tahapannya dari bahan setengah jadi hingga barang jadi dilakukan melalui proses diantaranya, proses pencampuran bahan baku, proses pencetakan, proses pengeringan awal, proses perendaman, dan proses pengeringan akhir. Setelah melewati beberapa proses produksi hingga menghasilkan barang jadi, selanjutnya genteng akan dikirim kepada para developer properti (*end user*).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bersama pemilik UD. Jaya Sakti, berikut merupakan data produksi dan penjualan UD. Jaya Sakti:

**Tabel 1.1 Data Produksi dan Penjualan**

Bulan (2019)	Kuantitas Produksi (per biji)	Kuantitas Penjualan (per biji)
Juli	39.701	27.000
Agustus	37.466	33.770
September	41.625	38.200
Oktober	45.580	53.700
November	36.922	41.600
Desember	40.447	43.150
Total	241.741	237.420

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

Beberapa bulan terakhir perusahaan mengalami masalah, setelah diteliti lebih lanjut permasalahan yang terjadi ada pada kegiatan internal. Pekerja seringkali kurang teliti pada proses pencampuran bahan baku sehingga

menyebabkan lengket pada mesin pencetakan, ini mengakibatkan proses produksi menjadi terkendala dan membutuhkan tambahan waktu untuk membersihkan bekas lengket pada mesin. Pencampuran bahan baku tersebut tidak sesuai dengan ketentuan Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan. Hal ini perlu menjadi perhatian, seringnya terjadi kesalahan dalam proses tersebut tingkat ketepatan waktu dan pengiriman menjadi tidak sesuai, jika terus - menerus terjadi maka tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan kurang sesuai dengan yang diharapkan.

Dari uraian diatas penilaian pengukuran kinerja dilakukan di kuartal 3 dan kuartal 4, karena permasalahan yang terjadi pada perusahaan terdapat pada kuartal 3 dan kuartal 4. Pada kuartal tersebut banyak terdapat permasalahan seperti kurangnya ketelitian pekerja yang akan mengakibatkan keterlambatan pengiriman barang, ini mengakibatkan menurunnya kepuasan dari pelanggan. Terlalu banyaknya komplain akan berdampak pada kondisi keuangan perusahaan karena jika pelanggan merasa kurang puas maka besar kemungkinan penjualan akan menurun. UD. Jaya Sakti perlu melakukan pengukuran kinerja terhadap internal *supply chain*. Penilaian kinerja internal *supply chain* bertujuan untuk memudahkan pengawasan rantai pasokan dari gudang bahan baku, proses produksi internal, hingga menjadi barang jadi. Untuk melakukan pengukuran kinerja *supply chain* dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

*Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 2003. *Balanced* (berimbang), yaitu adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non keuangan, *performance* jangka pendek dan jangka panjang, serta *performance* yang bersifat internal dan eksternal, sedangkan *Scorecard* (kartu skor), yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* yang hendak diwujudkan dari masa yang akan datang. 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, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Selain itu, beberapa perusahaan mencoba untuk menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaannya, serta dijadikan pertimbangan yang cukup kuat mengingat tidak hanya dari kegiatan keuangan saja yang dinilai, namun juga terdapat pengukuran kinerja dari aspek non keuangan juga.

Alasan utama digunakannya *Balanced Scorecard*, karena pada konsep ini *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan daripada metode lain yaitu dapat mengukur secara menyeluruh. Pengertian dari menyeluruh adalah *Balanced Scorecard* mengukur di beberapa aspek yang meliputi keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Selain itu *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat alat manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Mulyadi 2001:1).

Dengan memperhatikan uraian latar belakang tersebut, peneliti melakukan penelitian dengan judul “**Evaluasi Kinerja Supply Chain Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) Pada UD. Jaya Sakti Wuluhan - Kabupaten Jember**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas maka perumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana kinerja Internal *Supply Chain Management* di kuartal 3 dan 4 pada UD. Jaya Sakti berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*?”.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerja Internal *Supply Chain Management* di kuartal 3 dan 4 pada UD. Jaya Sakti berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak diantaranya :

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat menambah pengetahuan dan wawasan tambahan bagi peneliti selanjutnya mengenai kinerja *supply chain management*.

2. Bagi Akademis

Sebagai informasi tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang memiliki kaitan dalam bidang manajemen operasional dalam kasus *supply chain management*.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan mengenai kinerja rantai pasokan yang dapat digunakan untuk membantu perkembangan perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih baik.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan status organisasi secara keseluruhan dibanding pesaingnya, atau terhadap suatu standar, baik standar internal maupun standar eksternal. Menurut Pabundu (2006) pengertian kinerja adalah sebagai hasil – hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor – faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern.

Menurut Sentono P. (1999:2) pengertian kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang didalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

#### 2.1.2 Pengukuran Kinerja

##### a. Pengertian 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). Hasil pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan

memerlukan penyesuaian – penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut (Moeheriono, 2012: 97):

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- 2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factor*) dan indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicator*).
- 3) Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
- 4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

b. 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 yang baik adalah:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan itu.

c. Pengukuran Kinerja Operasional

Pengukuran kinerja kaitannya dengan manajemen operasional dapat didefinisikan sebagai proses mengkuantifikasi input, output, dan tingkat aktivitas dari suatu proses (Radnor dan Barnes, 2007). Pencapaian kinerja yang optimal dapat dicapai dengan pencapaian kinerja operasional yang prima dan kedekatan dengan pelanggan. Kinerja operasional suatu perusahaan dapat dianalisis dan dievaluasi memerlukan suatu sistem yang mendukung cara organisasi tersebut menjalankan bisnisnya. Evaluasi kinerja operasional dapat dilakukan dengan pendekatan dua jenis sistem yaitu sistem *supply chain management* atau manajemen rantai pasokan dan *customer relationship management* atau manajemen hubungan pelanggan (Laudon dan Jane P., 2008: 36).

### 2.1.3 *Supply Chain Management* (SCM)

a. Pengertian SCM

SCM atau manajemen rantai pasokan 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 (Richardus Djokopranoto, 2002).

Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*) merupakan kegiatan pengelolaan dalam rangka memperoleh bahan baku mentah dan mentransformasikan bahan mentah tersebut menjadi barang dalam proses dan

barang jadi, dan mengirimkan produk tersebut ke konsumen melalui sistem distribusi (Jay Heizer dan Barry Render, 2011).

Munculnya SCM dilatarbelakangi oleh praktek tradisional dalam bisnis serta perubahan lingkungan bisnis. Sebuah produk akan sampai ke tangan pemakai akhir setelah melalui beberapa proses dari pencarian bahan baku, proses produksi, dan proses distribusi. Proses – proses ini akan melibatkan berbagai pihak yang berhubungan antar satu dengan lainnya. Penyedia bahan baku akan mensuplai kebutuhan produksi para perusahaan manufaktur yang akan mengolah bahan baku tersebut menjadi produk jadi. Produk jadi disampaikan ke pemakai akhir lewat pusat – pusat distribusi, ritel, pedagang kecil, dan sebagainya.

b. **Komponen SCM**

Komponen – komponen dari SCM menurut Turban (2004:301) terdiri dari tiga komponen utama yaitu:

1) *Upstream Supply Chain*

Bagian *upstream 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.

2) *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.

3) *Downstream Supply Chain*

*Downstream 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*.

c. Elemen – Elemen SCM

Dalam kegiatannya, SCM 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 SCM, perusahaan atau keseluruhan pihak terkait dengan manajemen rantai pasokan harus memperhatikan elemen-elemen kunci dalam manajemen rantai pasok itu sendiri. Menurut Stevenson (2014:138), SCM terdiri dari elemen-elemen kunci sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Elemen-elemen Supply Chain Management**

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

Sumber: *Operational Management* (Stevenson,2014)

d. Metode Pengukuran SCM

Berikut merupakan macam-macam metode yang digunakan untuk mengukur kinerja *supply chain* (Agami, *et al*, 2012):

1) Sistem Finansial

Sistem finansial mengukur kinerja *supply chain* dengan memfokuskan pengukuran pada indikator keuangan saja. Sistem ini mendapat banyak kritikan karena dianggap kurang memadai jika fokus pengukuran hanya pada satu perspektif saja.

Yang termasuk dalam pengukuran *supply chain* sistem finansial adalah:

- a) *Activity Based Costing* (ABC)
- b) *Economic Value Added* (EVA)

2) Sistem non finansial

Pengukuran non finansial merupakan sistem yang lebih mapan dari sistem finansial. Sistem non finansial melakukan pengukuran yang menyeluruh mulai dari perspektif finansial hingga perspektif non finansial. Metode pengukuran kinerja *supply chain* menurut sistem non finansial dapat diklasifikasikan menjadi sembilan jenis yaitu:

- a) *Balanced Scorecard* (BSC)
- b) *Dimension-Based Measurement System* (DBMS)
- c) *Interface-Based Measurement System* (IBMS)
- d) *Perspective-Based Measurement System* (PBMS)
- e) *Hierarchical-Based Measurement System* (HBMS)
- f) *Function-Based Measurement System* (FBMS)
- g) *Efficiency-Based Measurement System* (EBMS)
- h) *Generic-Based Measurement System* (GBMS)
- i) *Supply Chain Operation Reference Model* (SCOR)

2.1.4 *Balanced Scorecard* (BSC)

*Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Drs. Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 2003. *Balanced* (berimbang), yaitu adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non keuangan, *performance*

jangka pendek dan jangka panjang, serta *performance* yang bersifat internal dan eksternal, sedangkan *Scorecard* (kartu skor), yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* yang hendak diwujudkan dari masa yang akan datang. Menurut Mulyadi (2001: 1).

*Balanced Scorecard* memiliki beberapa kelebihan menurut (Mulyadi, 2001:11-15) yaitu, komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

1) Komprehensif

BSC memperluas prospek yang dicakup dalam perencanaan, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada prospek keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Perluasan Perspektif rencana strategis ke perspektif non keuangan menghasilkan manfaat seperti, menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2) Koheren

Membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sesuatu strategis yang menghasilkan dalam perencanaan strategi koheren antara strategi dan sasarannya di berbagai perspektif akan mampu memperbaiki kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan untuk perusahaan.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan untuk sistem perencanaan penting untuk menghasilkan kinerja setiap perspektif yang bersifat berkesinambungan.

4) Terukur

Keterukuran sasaran strategi yang dihasilkan untuk sistem perencanaan oleh sistem tersebut atau semua sasaran strategi ditentukan ukurannya baik untuk sasaran strategis perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan.

Selain itu, BSC sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan menurut Anthony dan Govindarajan (2005: 180).

1) Terpaku pada hasil keuangan

Manajer adalah yang paling bertanggung jawab terhadap kinerja keuangan perusahaan, hal ini menyebabkan manajer lebih peduli terhadap aspek keuangan saja.

2) Ukuran – ukuran tidak diperbarui

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk meng-update ukuran untuk mencocokkan dengan perubahan strategi. Hasilnya perubahan masih menggunakan ukuran yang berbasis strategis lama.

3) Kesulitan dalam menetapkan *Trade-Off*

Beberapa perusahaan mengkombinasikan ukuran non-finansial dengan finansial dalam satu laporan dan memberikan bobot pada masing – masing ukuran. Tapi *balanced scorecard* tidak menampilkan bobot yang jelas pada masing – masing ukuran. Tidak adanya bobot tersebut, menjadi sangat sulit untuk menggabungkan aspek finansial dan non finansial.

*Balanced scorecard* juga diartikan sebagai seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis/ intern, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Empat perspektif tersebut menghendaki keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

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. Tolak ukur kinerja pada perspektif keuangan ini adalah: pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan, tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

Kaplan dan Norton (2003:48) mengidentifikasi tiga tahapan dari tahapan siklus perusahaan, yaitu:

1) Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

*Growth* merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2) Tahap Bertahan (*Sustain Stage*)

Bertahan merupakan tahap kedua, suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan persyaratan tingkat pengembalian yang terbaik. Perusahaan dalam tahap ini berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin dan tidak lagi bertumpu pada strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi yang dilakukan.

3) Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan *ekspansi* atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran

keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

b. Perspektif Pelanggan

Menurut Mulyadi (2001: 224), *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. Kaplan dan Norton (2003: 59) mengungkapkan bahwa tolak ukur kinerja konsumen sendiri dibagi menjadi dua kelompok, yaitu: kelompok inti dan kelompok penunjang.

Di dalam kelompok inti terdapat lima tolak ukur, yang pada dasarnya merupakan pengukuran hasil akhir yang saling berkaitan, kelima tolak ukur ini terdiri dari :

- 1) Pangsa pasar, mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai perusahaan.
- 2) Tingkat perolehan para pelanggan baru, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan baru.
- 3) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
- 4) Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.
- 5) Tingkat profitabilitas pelanggan, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk ke para pelanggan.

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. Kaplan dan Norton (2003:83) mengungkapkan bahwa, dalam *balanced scorecard* ditetapkan suatu

nilai proses internal yang diawali dengan tiga prinsip dasar, yaitu inovasi, operasi dan layanan pasca jual:

- 1) Inovasi, dimana pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan dari masa kini dan di masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.
- 2) Operasi, dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.
- 3) Layanan pasca jual, dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya dalam bentuk berbagai layanan pasca transaksi.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tolak ukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terbagi menjadi tiga kelompok (Kaplan and Norton, 2003:110), yaitu:

1) Kemampuan Pekerja

Pengukuran strategi perusahaan harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan kemampuan SDM yang dimiliki. Tolak ukur yang digunakan adalah kepuasan kerja karyawan, *turn over* karyawan dan tingkat pendapatan perusahaan per karyawan (produktivitas karyawan) serta absensi karyawan untuk mengetahui berapa banyak waktu produktif yang terbuang.

2) Kemampuan Sistem Informasi

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan juga perlu memiliki sistem informasi yang memadai. Oleh sebab itu, perusahaan memerlukan sinergi antara sistem informasi dengan SDM.

### 3) Motivasi

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan, karena karyawan yang handal dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan.

#### 2.1.5 *Key Performance Indicator* (KPI)

KPI adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkatan tujuan yang telah ditetapkan (Freddy, 2013:83). Berikut adalah beberapa KPI yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja *supply chain* perusahaan.

##### 1) *Cash to cash cycle* (CCC) atau siklus konversi kas

Menurut Supply Chain Council (2006), *cash to cash cycle* adalah waktu yang diperlukan untuk investasi dan memperoleh kembali dana ke dalam perusahaan barang dikirimkan ke pelanggan. Perhitungan *cash to cash cycle* meliputi berapa lama waktu yang diperlukan untuk menjual *inventory* perusahaan, berapa lama waktu yang diperlukan untuk menagih hutang dan berapa lama waktu yang diperlukan perusahaan untuk membayar hutangnya.

*Cash to cash cycle* (CCC) atau siklus konversi kas dapat dihitung dengan rumus:

$$CCC = DIO + DSO - DPO$$

Keterangan:

- CCC : Siklus Konversi Kas  
DIO : Usia Rata – Rata Persediaan  
DSO : Waktu Rata – Rata Penagihan Piutang  
DPO : Waktu Rata – Rata Pembayaran Hutang

##### 2) *Sales growth* (SG)

Horne dan Wachowicz (2005) mengemukakan bahwa tingkat pertumbuhan penjualan adalah hasil perbandingan antara selisih penjualan periode berjalan

dan penjualan periode sebelumnya dengan penjualan pada periode sebelumnya.

*Sales growth* (SG) dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Sales Growth} = \frac{\sum S_n - \sum S_{n-1}}{\sum S_{n-1}} \times 100\%$$

Keterangan:

*Sales Growth* : Pertumbuhan Penjualan

$S_n$  : Penjualan pada Bulan ke-n

$S_{n-1}$  : Penjualan pada Bulan Sebelumnya

### 3) *Sales index*

*Sales Index* (indeks penjualan) mengukur perubahan harga dan kuantitas. Metode yang digunakan adalah metode ideal *Fisher* karena metode ini menghasilkan angka indeks yang paling ideal. Indeks ideal *Fisher* menghitung indeks kompromi dengan cara mencari rata-rata ukur dari indeks *Laspeyres* dan indeks *Paasche*.

*Sales index* dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Sales index} = \sqrt{\left(\frac{\sum p_t q_0}{\sum p_0 q_0} \times 100\%\right) \left(\frac{\sum p_t q_t}{\sum p_0 q_t} \times 100\%\right)}$$

Keterangan :

$p_t$  : Harga pada Periode Sekarang

$p_0$  : Harga pada Periode Acuan

$q_t$  : Kuantitas pada Periode Sekarang

$q_0$  : Kuantitas pada Periode Acuan

### 4) *Complaint quota*

*Complaint quota* adalah jumlah komplain yang diterima setiap bulan atau setiap satu periode pengukuran (Ade, dkk, 2015).

*Complaint quota* dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Complaint Quota} = \frac{\Sigma \text{komplain yang diterima}}{\Sigma \text{barang yang terkirim}}$$

#### 5) *Availability*

*Availability* adalah keadaan siap suatu mesin atau peralatan baik dalam kuantitas maupun kualitas sesuai dengan kebutuhan yang digunakan untuk melaksanakan proses operasi. Dalam menghitung *availability* terdapat tiga rasio yaitu *operation time*, *loading time*, dan *down time*. *Availability* dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Availability} = \frac{\text{loading times} - \text{down times}}{\text{loading times}} \times 100\%$$

Keterangan:

*Availability* : Ketersediaan

*Loading Times* : Waktu Mengerjakan Suatu Pekerjaan

*Down Times* : Waktu Henti / Waktu Produktif Yang Terbuang

#### 6) *Delivery To Commite Date* (DCD)

*Delivery To Commite Date* merupakan tingkat ketepatan waktu pengiriman barang yang merupakan aspek penting dalam kualitas pelayanan pelanggan (Wahyudi, dkk, 2008).

*Delivery To Commite Date* (DCD) dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{DCD} = \frac{\Sigma \text{jumlah barang sampai tepat waktu}}{\Sigma \text{barang yang telah dikirim}} \times 100\%$$

#### 7) *Lead Time Improvement* (LTI)

*Lead time improvement* atau LTI digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan pemenuhan pesanan (Chockalingham, 2009).

*Lead Time Improvement* (LTI) dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{LTI} = \frac{\text{pesanan yang telah selesai lebih awal}}{\Sigma \text{pesanan} - \text{pesanan yg harus diselesaikan}} \times 100\%$$

### 8) *Employee Productivity* (EP)

*Employee productivity* atau produktivitas karyawan adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik, ini hanya dimungkinkan oleh adanya efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya (Malayu, 2003: 126).

*Employee Productivity* dapat dihitung dengan rumus:

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

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mengacu pada beberapa penelitian. Nur Aini Rizqiyanti, (2016) yang melakukan pengembangan KPI dengan menggunakan metode BSC. Hasil evaluasi kinerja SCM dengan pendekatan BSC ini diharapkan dapat mengurangi tingkat komplain yang diterima perusahaan. Pengukuran dilakukan untuk meminimalkan keterlambatan pengiriman barang dengan menggunakan dua macam pendekatan lead time yaitu *supply chain reliability* dan *time* serta menggunakan 4 KPI. Hasil pengukuran menunjukkan masih ada *gap* antara target yang ditentukan oleh perusahaan dengan kinerja perusahaan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ade Muhlis Afif, 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% dan 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%.

**Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti (Tahun)	Objek Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Hery Suliantoro dan Dewi Nugrahani (2015)	PT. Madubaru Jogjakarta	<i>Balanced scorecard</i> dan Analytical Network Process (ANP)	Pencapaian kinerja <i>supply chain</i> pada perspektif finansial sebesar 64,997%, pelanggan sebesar 75,624%, proses bisnis internal sebesar 74,240% dan pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 76,152%. Skor pencapaian kinerja scm secara keseluruhan adalah sebesar 3,6169144 dari skor maksimal sebesar 5 atau sebesar 72,3383%.
2	Ade Muhlis Afif, Dwi Kurniawan, dan Alex Saleh (2015)	Bengkel Otomotif X	<i>Balanced Scorecard</i>	Digunakannya pendekatan lead time yaitu <i>supply chain reliability</i> dan <i>time</i> serta menggunakan 4 KPI. Hasil pengukuran menunjukkan masih ada <i>gap</i> antara target yang ditentukan oleh perusahaan dengan kinerja perusahaan
3	Nur Rizqiyanti (2016)	Aini Produk Furniture	<i>Balanced scorecard</i>	Pada perspektif keuangan total nilai 87,5%; pada perspektif pelanggan total nilai 37,5%; pada perspektif proses bisnis internal 75%; dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 25%. Jadi kinerja <i>Supply Chain</i>

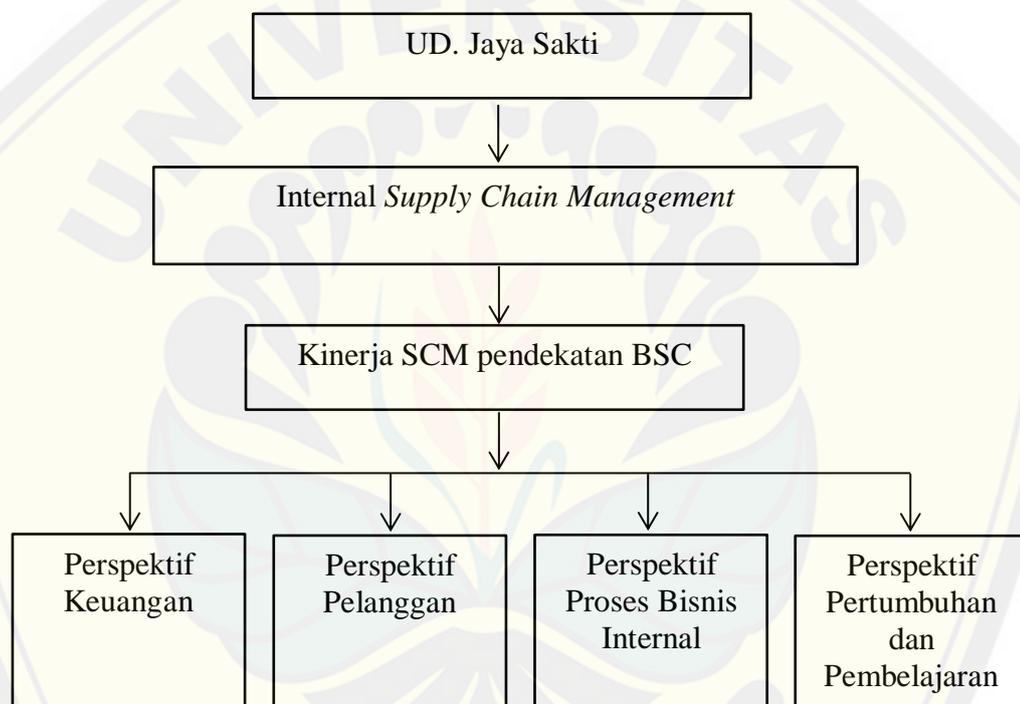
---

pada penelitian disimpulkan dengan skor 56,25% dan masih tergolong dalam kondisi kurang sehat.

---

Sumber: Hery dan Dewi(2015).Ade Muhlis, dkk(2015); Nur Aini (2016).

### 2.3 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan bagaimana kinerja *Internal Supply Chain Management* pada UD. Jaya Sakti yang diharapkan dapat mengatasi permasalahan yang terjadi pada kegiatan produksi internal. Kinerja SCM akan dievaluasi dengan pendekatan BSC sehingga sesuai dengan sasaran strategis dengan yang diharapkan perusahaan diantaranya, pada perspektif keuangan diharapkan dapat meningkatkan keuntungan dan pendapatan. Pada perspektif pelanggan diharapkan mampu meningkatkan volume penjualan dan kepuasan pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal diharapkan mampu

meningkatkan kualitas proses persediaan, ketepatan waktu pengiriman, dan kemampuan pemenuhan pemesanan. Dan terakhir pada proses pertumbuhan dan pembelajaran diharapkan mampu meningkatkan produktivitas karyawan.



## Bab 3. Metode Penelitian

### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif adalah prosedur pemecah masalah dengan cara menggambarkan objek penelitian berdasarkan fakta – fakta sebagaimana adanya kemudian dianalisis dan di intrepetasikan berupa survey dan studi pengembangan (Sofyan Siregar, 2013:16).

Penelitian ini mengungkap suatu masalah atau keadaan sebagaimana adanya yang nantinya diharapkan mampu memecahkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan dengan cara pendekatan dengan studi kasus, yaitu jenis penelitian mengenai suatu objek dengan waktu tertentu dan kemudian melakukan pengukuran menggunakan kartu skor yang seimbang (*balanced scorecard*). Penelitian ini dilakukan pada perusahaan UD. Jaya Sakti untuk mengevaluasi kinerja *supply chain* agar mampu memberikan alternatif pemecah masalah serta memberikan saran kepada perusahaan.

### 3.2 Jenis dan Sumber Data

#### 3.2.1 Jenis Data

##### a. Data Kuantitatif

Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka – angka yang dapat dihitung secara sistematis (Sugiyono, 2015). Adapun data ini terdiri dari data jumlah penjualan, persediaan serta daftar harga yang nantinya digunakan untuk mengukur kinerja.

##### b. Data Kualitatif

Data kualitatif yaitu data yang tidak dapat diukur secara sistematis (Sugiyono, 2015). Adapun data kualitatif dalam penelitian ini meliputi, sejarah perusahaan yang nantinya akan digunakan dalam penentuan KPI (*Key Performance Indicator*).

### 3.2.2 Sumber Data

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari setiap penelitian dengan menggunakan alat pengambilan data langsung sebagai sumber informasi yang dicari (Saefudin Azwar, 2003). Data primer dari penelitian ini diperoleh langsung melalui pengamatan aktivitas – aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya, misalnya dari dokumen (Sugiyono, 2015:129). Data sekunder dari penelitian ini diperoleh dari pihak intern perusahaan melalui wawancara, diskusi, dan observasi langsung untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Data sekunder dari penelitian ini berupa, data penjualan, data keuangan, datapesanan, data persediaan, data produksi, dan data yang berasal dari literatur – literaturlain terkait dengan topik penelitian.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam metode ini jenis metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### a. Wawancara / *Interview*

Wawancara yaitu pengumpulan data menggunakan metode tanya jawab sesuai dengan informasi yang akan dikumpulkan untuk mendapatkan penjelasan mengenai aktifitas *supply chain*. Alasan utama dalam penggunaan metode ini karena peneliti memerlukan pertimbangan dalam menentukan KPI sekaligus menentukan target yang ingin dicapai perusahaan.

#### b. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang melihat langsung serta mengamati objek yang akan diteliti kemudian dipergunakan untuk menyesuaikan dengan data yang diperoleh. Dalam penelitian ini, peneliti perlu meninjau langsung kegiatan *supply chain* agar penilaian terhadap kinerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

## c. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan melihat, mengumpulkan, dan menggunakan laporan atau berkas lain yang mendukung penelitian pada UD. JayaSakti.

### 3.4 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis penilaian kinerja *supply chain* berbasis *balanced scorecard* (BSC). Metode BSC adalah pengukuran yang sistematis dan seimbang. Pengukuran yang dilakukan adalah pada kinerja keuangan maupun non keuangan. BSC menerjemahkan dan mengelompokan sasaran strategis perusahaan dan KPI yang dirumuskan berdasarkan sasaran strategis kedalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun langkah – langkah yang dilakukan yaitu:

1. Mengumpulkan data dari perusahaan yaitu data berdasarkan wawancara dengan pihak terkait dan serta data sekunder yang berupa data penjualan, produksi dll.
2. Merumuskan KPI berdasarkan sasaran strategis dan empat perspektif BSC

**Tabel 3.1 Perumusan KPI berdasarkan Sasaran Strategis dan Empat Perspektif BSC.**

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja
Keuangan	Peningkatan keuntungan	<i>Cash to cash cycle</i>
	Peningkatan pendapatan	<i>Sales growth</i>
Pelanggan	Peningkatan volume penjualan	<i>Sales index</i>
	Peningkatan kepuasan pelanggan	<i>Complaint quota</i>
Proses Bisnis Internal	Peningkatan persediaan	<i>Availability</i>
	Peningkatan ketepatan waktu pengiriman	<i>Delivery to Commite Date</i>
	Peningkatan kemampuan pemenuhan pesanan	<i>Lead Time Improvement</i>
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Peningkatan produktivitas tenaga kerja	<i>Employee Productivity</i>

Sumber: Wahyudi, dkk (2008), Riko Ervil, dkk (2010), Ade, dkk (2015).

Daftar sasaran strategis perusahaan digunakan untuk merumuskan 8 KPI (*Key Performance Indicator*) sebagai berikut:

1) *Cash to cash cycle* atau siklus konversi kas

*Cash to cash cycle* meliputi berapa lama waktu yang diperlukan untuk menjual *inventory* perusahaan, berapa lama waktu yang diperlukan untuk menagih hutang dan berapa lama waktu yang diperlukan perusahaan untuk membayar hutangnya.

2) *Sales growth*

*Sales Growth* atau tingkat pertumbuhan penjualan adalah hasil perbandingan antara selisih penjualan periode berjalan dan penjualan periode sebelumnya dengan penjualan pada periode sebelumnya.

3) *Sales index*

*Sales Index* (indeks penjualan) mengukur perubahan harga dan kuantitas yang termasuk ke dalam indeks tersebut yaitu harga pada periode acuan, harga periode sekarang, kuantitas penjualan periode acuan, dan kuantitas periode sekarang.

4) *Complaint quota*

*Complaint quota* adalah jumlah komplain yang diterima setiap bulan atau setiap satu periode pengukuran. *Complaint quota* dapat dihitung dengan membandingkan total komplain yang diterima dengan jumlah barang yang telah dikirim kepada pelanggan.

5) *Availability*

*Availability* adalah ketersediaan mesin atau peralatan yang berhubungan dengan proses produksi perusahaan. Dalam menghitung *availability* terdapat tiga rasio yaitu *operation time*, *loading time*, dan *down time*.

6) *Delivery to Commite Date* (DCD)

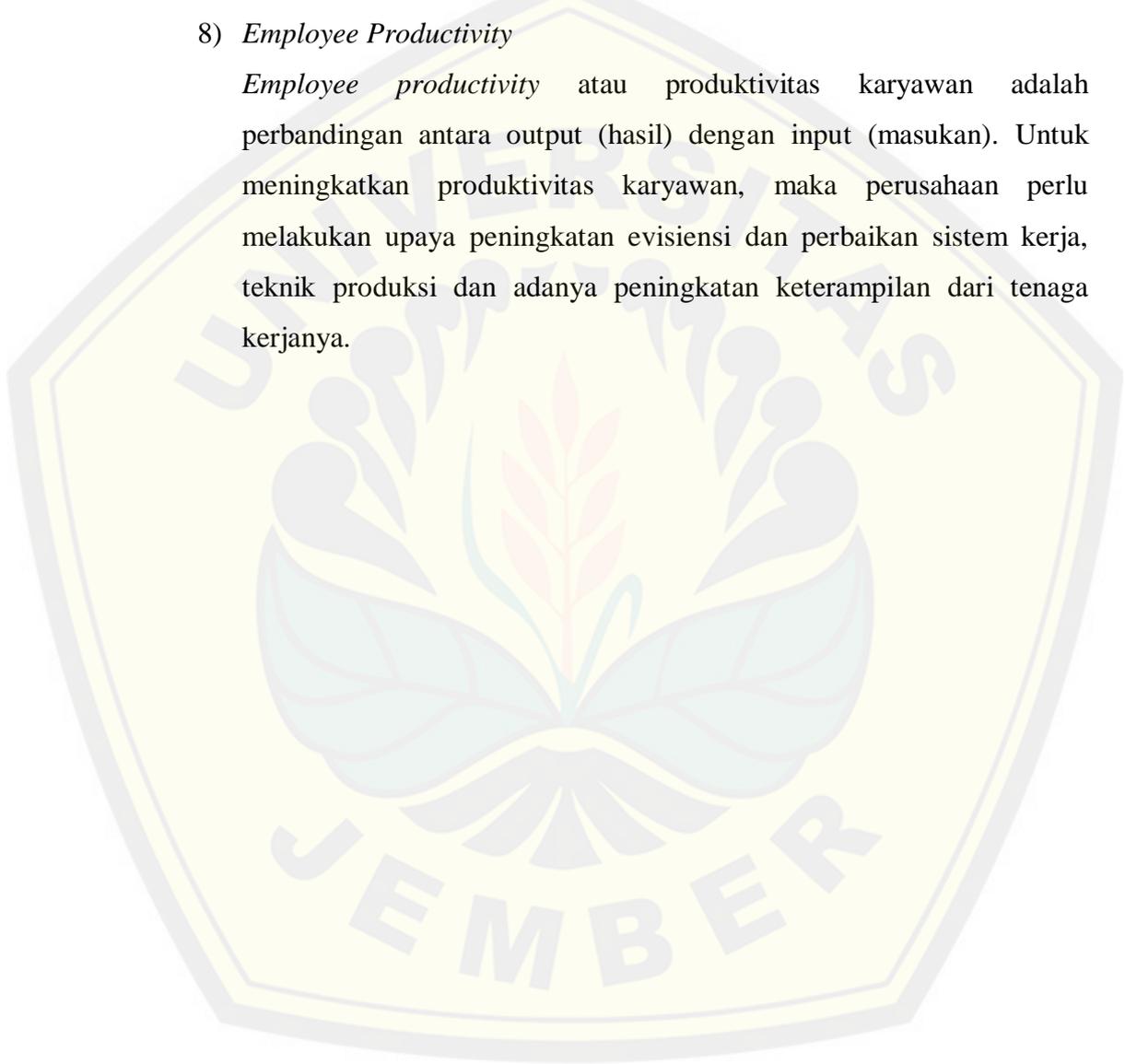
DCD adalah tingkat ketepatan waktu pengiriman barang kepada konsumen. DCD dapat dihitung dengan membandingkan jumlah barang yang dikirim tepat waktu dengan keseluruhan barang yang telah dikirim.

7) *Lead Time Improvement*

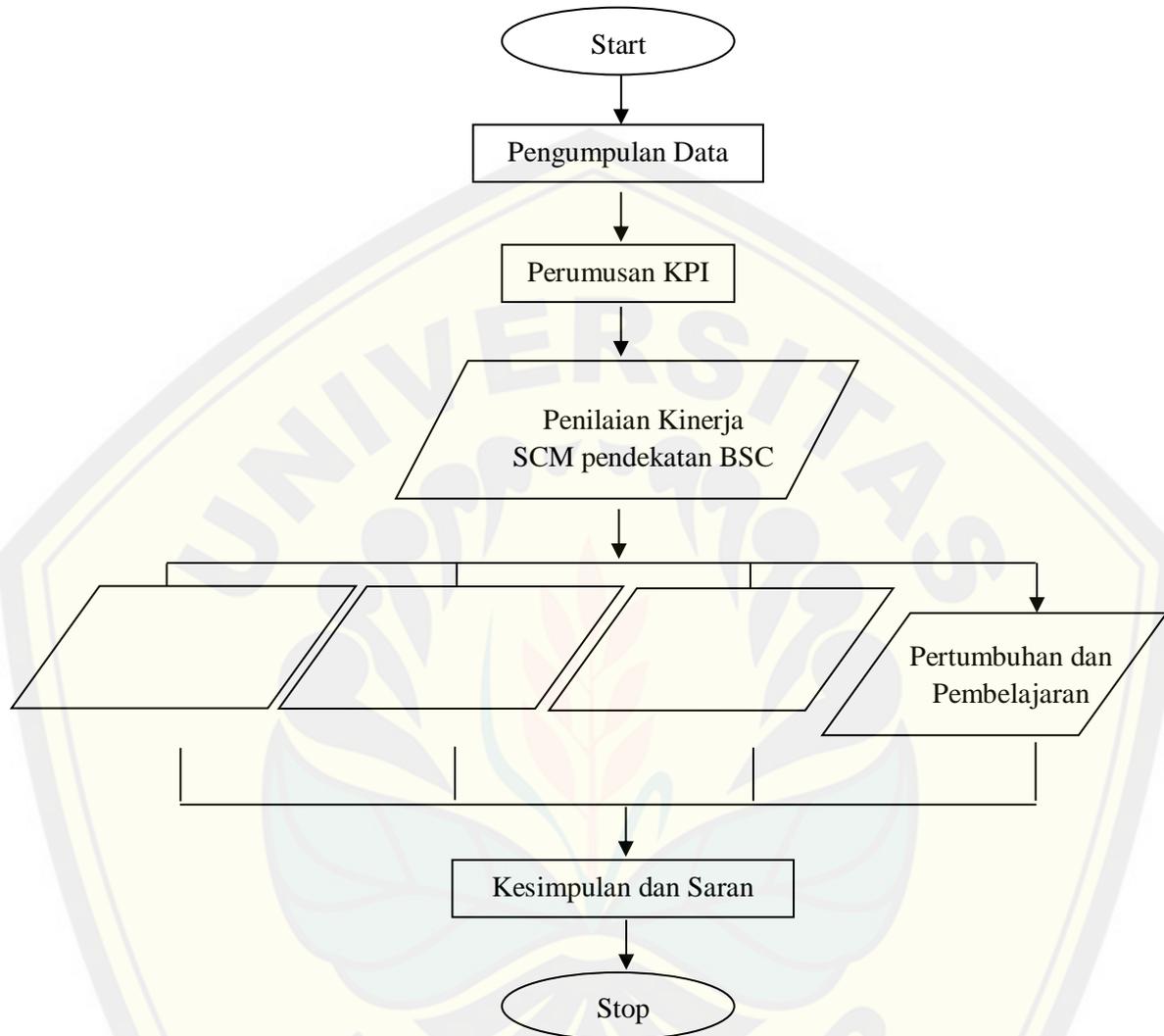
*Lead time improvement* digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan pengiriman barang. *Lead time improvement* dihitung berdasarkan pesanan yang dapat diselesaikan lebih awal dan pesanan yang masih harus diselesaikan.

8) *Employee Productivity*

*Employee productivity* atau produktivitas karyawan adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, maka perusahaan perlu melakukan upaya peningkatan efisiensi dan perbaikan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.



### 3.5 Kerangka Pemecahan Masalah



**Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah**

Keterangan :

KPI : *Key Performance Indicator*

SCM : *Supply Chain Management*

BSC : *Balanced Scorecard*

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. Data yang dikumpulkan dari perusahaan yaitu data berdasarkan wawancara dengan pihak terkait misalnya kepala bagian produksi untuk menentukan sasaran strategis mengenai *supply chain*. Data lain yang berupa data skunder yaitu data yang berupa data penjualan, data harga barang, data pelanggan, dan data persediaan.
3. Perumusan KPI (*Key Performance Indicator*) dilakukan dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak perusahaan. Perumusan KPI dilakukan dengan cara menyesuaikan rencana strategis perusahaan kemudian mencari indikator performansi kunci atau KPI yang sesuai dengan sasaran strategis perusahaan.
4. Penilaian kinerja SCM (*Supply Chain Management*) dilakukan dengan pendekatan BSC (*Balanced Scorecard*).
5. BSC membagi penilaian kinerja ke dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.
6. Kesimpulan dan saran menunjukkan ringkasan yang diambil dari hasil penelitian serta saran untuk perusahaan berdasarkan tingkat performansi dari keempat perspektif yang diukur.
7. *Stop*, menunjukkan berakhirnya suatu penelitian.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan memiliki total nilai 75% sehingga termasuk dalam kondisi sangat sehat kategori A. Pada perspektif pelanggan total nilai yang didapat adalah sebesar 37,5% sehingga termasuk dalam kondisi kurang sehat kategori B. Lalu pada perspektif proses bisnis internal dengan perolehan total nilai 75% sehingga termasuk dalam kondisi sehat kategori A. Dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki total nilai 50% sehingga termasuk dalam kondisi kurang sehat kategori BBB. Berdasarkan dengan perolehan hasil kinerja total nilai dari keempat perspektif maka dapat disimpulkan bahwa kinerja *supply chain* UD. Jaya Sakti dengan skor 58,75% termasuk dalam kondisi kurang sehat kategori BBB. Artinya kinerja perusahaan masih harus diperbaiki agar perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya maka perusahaan harus mampu mengoptimalkan berbagai aspek perspektif sehingga nantinya akan mampu meningkatkan kinerja keseluruhannya.

Pada perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam kondisi kurang sehat. Upaya yang dapat dilakukan pada perspektif pelanggan adalah peningkatan layanan kualitas yang lebih baik lagi agar tidak ada lagi keterlambatan dalam pengiriman barang. Dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dibutuhkan adanya produktivitas karyawan dengan dilakukannya pelatihan agar produktivitas karyawan semakin meningkat.

### 5.2 Saran

Dengan segala keterbatasan pada penelitian ini, maka saran yang dapat diajukan berkaitan dengan hasil penelitian ini antara lain:

#### a Bagi Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam kondisi kurang sehat. Indikator dalam perspektif pelanggan adalah *sales index* dan *complaint quota*. Peningkatan *sales*

*index* (volume penjualan) dapat dilakukan peningkatan kualitas produk dan layanan serta melakukan komunikasi *after sales* agar perusahaan dapat mengetahui informasi apakah barang sampai tepat waktu dan apakah pelanggan merasa puas atau tidak mengenai produk yang perusahaan produksi. Perspektif lain yang dalam kondisi kurang sehat adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator dalam perspektif ini adalah *employee productivity*, maka diharapkan perusahaan lebih memfokuskan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

b Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar dapat mengkaji lebih banyak sumber dan referensi lain agar dapat mengetahui pengembangan KPI berdasarkan kebutuhan perusahaan. Hal tersebut agar supaya penilaian kinerja lebih kompleks secara menyeluruh. Selain itu, bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menilai kinerja tidak hanya bagian internal *supply chain* saja, tetapi juga pada kegiatan *upstream* maupun *downstream* (*supplier* maupun *end user*).

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ade Mukhlis Afif, Dwi K., dan Alex Saleh. 2015. Usulan Perancangan Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Bengkel Otomotif X. *Jurnal. Reka Integra Itenas*. ISSN 2338-5081. Vol 03: 104-114.
- Agami, Needa, Saleh Mohamed, dan Rasmy Mohamed. 2012. Supply Chain Performance Measurement Approaches *Journal Of Organizational Management*. IBIMA Publishing. Studies Article Vol 2012 (2012). ID 872753.
- Anthony, R. Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Arizal Surya Permadi. 2013. Pengukuran Kinerja Pemasaran Depot Jamu Jawara Bondowoso dengan Pendekatan Balanced scorecard. *Skripsi*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi: Universitas Jember.
- Azwar, Saefudin. 2003. Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Chockalingham, Mark. 2009. *Forecast Accuracy and Safety Stock Strategies*. Woburn MA: Demand Planning LLC.
- Djoko Pranoto Richardus. 2002. *Manajemen Persediaan*. Jakarta: Grasindo.
- Freddy Rangkuti. 2013. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Sistem manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

- Handriyono, 2009. Studi Tipologi Strategi Supply Chain Dan Kinerja Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur. *Disertasi*. Program Doktor Ilmu Manajemen. Fakultas Ekonomi: Universitas Brawijaya.
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2011. *Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hery Suliantoro dan Dewi Nugrahani. 2015. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Supply Chain dengan Menggunakan Pendekatan Balanced scorecard-Analytical Network Process (BSC-ANP) di PT. Madubaru Yogyakarta. *Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik: Universitas Diponegoro*.
- Horne, James C. Van dan John M. Wachowicz, Jr. 2005. *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- I Nyoman Pujawan. 2005. *Supply Chain Management Edisi Pertama*. Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya: Guna Widya.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. 2003. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Laudon, Kenneth C. Laudon, Jane P. 2008. *Sistem Informasi Manajemen*. Terjemahan Chriswan Sungkono dan Machmudin Eka P. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Pabundu Tika, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Radnor, Zoe J dan David Barnes. 2007. Historical Analysis Of Performance Measurements and Management In Operations Management. *International Journal Of Productivity And Performance Management* 56:384-396 (online).(<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1741-0401&volume=56&issue=5%26articleid=161615&show=pdf>, diakses 3 Juni 2019)
- Rika Ampuh Hadiguna. 2009. *Manajemen Pabrik: Pendekatan Sistem untuk Efisiensi dan Efektivitas*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Riko Ervil, Patdono Suwignjo, dan Ahmad Rusdiansyah. 2010. Pengembangan Model Pengukuran Kinerja Supply Chain Berbasis Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT Semen Padang). *Tesis TI 092327*. Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Industri: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Nur Aini Rizqiyanti, 2016. *Evaluasi Kinerja Supply Chain Management Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Angkasa Raya Furniture Banyuwangi*. Jember: Skripsi Fakultas Ekonomie Dan Bisnis: Universitas Jember
- Rahadi, Dedi Rianto. 2012. Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan. *Procededing Seminar Sistem Produksi X*.
- Sentono Prawiro, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Stevenson, William J. dan Sum Chee Choung. 2014. *Manajemen Operasi: Perspektif Asia*, ed. 9, Jakarta: Salemba Empat.
- Siregar, Sofyan. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Supply Chain Council Team. 2006. *Supply Chain Operation Reference Model Version 8.0*. Supply Chain Council. inc

Turban, Rainer Porter. 2004. *Supply Chain Management*. (Online), ([http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_rantai\\_suplai](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_rantai_suplai))

Wahyudi T. Panggabean T.R. dan Pujiyanto.2008. *Panduan Lengkap Kakao: Manajemen Agribisnis dari Hulu Hingga Hilir*. Jakarta: Penebar Swadaya.



## Lampiran 1: Daftar Inventaris UD. Jaya Sakti

Item	Persediaan Juni 2019			Persediaan September 2019			Persediaan Desember 2019		
	Unit	HPP (unit)	Total	Unit	HPP (Unit)	Total	Unit	HPP (Unit)	Total
Genteng Plat Beton	34.504	3.650	125.939.600	38.463	3.650	140.389.950	36.968	3.650	134.933.200
Genteng Wuwung	2.962	5.000	14.810.000	3.162	5.000	15.810.000	3.479	5.000	17.395.000
<b>Total</b>			<b>140.749.600</b>			<b>156.199.950</b>			<b>152.328.200</b>

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

## Lampiran 2: Data Penjualan Bulan Juli 2019 – Desember 2019 UD. Jaya Sakti

## Bulan Juli 2019

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Harga (Rp)
03/07/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000
03/07/2019	Genteng Wuwung	200	1.000.000
04/07/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
07/07/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000
07/07/2019	Genteng Wuwung	200	1.000.000
13/07/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
15/07/2019	Genteng Plat Beton	1.500	5.475.000
15/07/2019	Genteng Wuwung	1.000	5.000.000
15/07/2019	Genteng Plat Beton	1.500	5.475.000
16/07/2019	Genteng Plat Beton	1.200	4.500.000
16/07/2019	Genteng Plat Beton	1.600	5.840.000
17/07/2019	Genteng Plat Beton	2.200	8.030.000
17/07/2019	Genteng Wuwung	300	1.500.000
18/07/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
18/07/2019	Genteng Plat Beton	200	750.000
22/07/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000
22/07/2019	Genteng Wuwung	200	1.000.000
28/07/2019	Genteng Plat Beton	2.200	8.030.000
28/07/2019	Genteng Wuwung	300	1.500.000
<b>TOTAL</b>		<b>27.000</b>	<b>101.660.000</b>

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

## Bulan Agustus 2019

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Harga (Rp)
01/08/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
02/08/2019	Genteng Plat Beton	2.400	8.760.000
03/08/2019	Genteng Plat Beton	1.000	3.650.000
03/08/2019	Genteng Wuwung	1.500	7.500.000
10/08/2019	Genteng Plat Beton	1.500	5.625.000
12/08/2019	Genteng Plat Beton	1.700	6.205.000
13/08/2019	Genteng Plat Beton	650	2.437.000
14/08/2019	Genteng Plat Beton	970	3.637.500
15/08/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
17/08/2019	Genteng Plat Beton	1.700	6.205.000
19/08/2019	Genteng Plat Beton	2.000	7.500.000
19/08/2019	Genteng Plat Beton	1.900	6.395.000
20/08/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
20/08/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000
20/08/2019	Genteng Wuwung	200	1.000.000
20/08/2019	Genteng Plat Beton	750	2.812.500
29/08/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
30/08/2019	Genteng Plat Beton	2.700	10.125.000
31/08/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
<b>TOTAL</b>		<b>33.770</b>	<b>125.872.000</b>

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

## Bulan September 2019

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Harga (Rp)
01/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
04/09/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000
04/09/2019	Genteng Plat Beton	2.200	8.030.000
04/09/2019	GentengWuwung	300	1.500.000
07/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
07/09/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000
09/09/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000
09/09/2019	Genteng Wuwung	200	1.000.000
13/09/2019	Genteng Plat Beton	2.200	8.030.000
14/09/2019	Genteng Plat Beton	2.000	7.300.000
17/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
17/09/2019	Genteng Plat Beton	1.500	5.475.000
19/09/2019	Genteng Plat Beton	2.000	7.300.000
19/09/2019	Genteng Wuwung	500	2.500.000
22/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
24/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
25/09/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000

26/09/2019	Genteng Plat Beton	1.600	5.840.000
28/09/2019	Genteng Plat Beton	1.500	5.475.000
30/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000
<b>TOTAL</b>		<b>38.200</b>	<b>140.780.000</b>

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

### Bulan Oktober 2019

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Harga (Rp)	Keterangan
02/10/19	Genteng Plat Beton	2.000	7.500.000	KREDIT
03/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
04/10/19	Genteng Plat Beton	700	2.625.000	KREDIT
06/10/19	Genteng Plat Beton	2.200	8.030.000	CASH
06/10/19	Genteng Wuwung	300	1.500.000	CASH
08/10/19	Genteng Plat Beton	2.000	7.300.000	CASH
08/10/19	Genteng Wuwung	500	2.500.000	CASH
09/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
10/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	1.825.000	CASH
10/10/19	Genteng Wuwung	2.000	10.000.000	CASH
12/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
13/10/19	Genteng Plat Beton	2.200	8.030.000	CASH
13/10/19	Genteng Wuwung	300	1.500.000	CASH
14/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
14/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
16/10/19	Genteng Plat Beton	2.000	7.300.000	CASH
16/10/19	Genteng Wuwung	500	2.500.000	CASH
18/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
20/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
23/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
25/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
26/10/19	Genteng Plat Beton	2.200	8.030.000	CASH
26/10/19	Genteng Wuwung	300	1.500.000	CASH
26/10/19	Genteng Plat Beton	2.000	7.600.000	KREDIT
26/10/19	Genteng Plat Beton	1.500	5.625.000	KREDIT
28/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
29/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
30/10/19	Genteng Plat Beton	2.200	8.030.000	CASH
30/10/19	Genteng Wuwung	300	1.500.000	CASH
31/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
<b>TOTAL</b>		<b>55.700</b>	<b>202.395.000</b>	

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

## Bulan November 2019

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Harga (Rp)	Keterangan
02/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
03/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
03/11/2019	Genteng Plat Beton	2.000	7.300.000	CASH
03/11/2019	Genteng Wuwung	500	2.500.000	CASH
05/11/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000	CASH
07/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	KREDIT
08/11/2019	Genteng Plat Beton	2.200	8.030.000	CASH
10/11/2019	Genteng Plat Beton	2.000	7.300.000	CASH
12/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
12/11/2019	Genteng Wuwung	1.000	5.000.000	CASH
13/11/2019	Genteng Plat Beton	1.500	5.475.000	KREDIT
15/11/2019	Genteng Plat Beton	1.600	5.840.000	CASH
15/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
17/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
18/11/2019	Genteng Plat Beton	1.200	4.380.000	CASH
19/11/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000	KREDIT
19/11/2019	Genteng Wuwung	200	1.000.000	CASH
21/11/2019	Genteng Plat Beton	1.600	5.840.000	CASH
25/11/2019	Genteng Plat Beton	2.000	7.300.000	CASH
28/11/2019	Genteng Plat Beton	2.200	8.030.000	CASH
29/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	KREDIT
30/11/2019	Genteng Plat Beton	1.500	5.475.000	CASH
<b>TOTAL</b>		<b>41.600</b>	<b>154.135.000</b>	

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

## Bulan Desember 2019

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Harga (Rp)	Keterangan
01/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
02/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	KREDIT
03/12/2019	Genteng Plat Beton	2.200	8.030.000	CASH
06/12/2019	Genteng Plat Beton	2.000	7.300.000	CASH
06/12/2019	Genteng Wuwung	500	2.500.000	CASH
08/12/2019	Genteng Plat Beton	2.000	7.300.000	CASH
09/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	KREDIT
09/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
09/12/2019	Genteng Wuwung	500	2.500.000	CASH
11/12/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000	CASH
12/12/2019	Genteng Plat Beton	2.000	7.300.000	CASH
16/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	KREDIT
17/12/2019	Genteng Plat Beton	1.500	5.475.000	CASH
19/12/2019	Genteng Plat Beton	1.300	4.745.000	CASH
20/12/2019	Genteng Plat Beton	750	2.812.500	CASH
22/12/2019	Genteng Plat Beton	2.700	10.125.000	KREDIT
24/12/2019	Genteng Plat Beton	1.900	6.395.000	CASH

28/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	KREDIT
28/12/2019	Genteng Wuwung	1.000	5.000.000	CASH
29/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
30/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	9.125.000	CASH
31/12/2019	Genteng Plat Beton	2.300	8.395.000	CASH
31/12/2019	Genteng Wuwung	200	1.000.000	CASH
<b>TOTAL</b>		<b>43.150</b>	<b>160.272.500</b>	

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

### Lampiran 3: Perhitungan Indeks Penjualan

Nama Produk	Harga		Kuantitas (unit)		$p_t q_0$	$p_0 q_0$	$p_0 q_t$	$p_t q_t$
	$p_0$	$p_t$	$q_0$	$q_t$				
Genteng Plat Beton	3.650	3.650	38.463	36.968	140.389.950	140.389.950	134.933.200	134.933.200
Genteng Wuwung	5.000	5.000	3.162	3.479	15.810.000	15.810.000	17.395.000	17.395.000
<b>Total</b>					<b>156.199.950</b>	<b>156.199.950</b>	<b>152.328.200</b>	<b>152.328.200</b>

Sumber: Data Diolah (2020)

- Indeks *Laspeyres*, dihitung menggunakan rumus:

$$I_L = \frac{\sum (p_t q_0)}{\sum (p_0 q_0)} \times 100$$

Keterangan:

$I_L$  : Indeks harga *Laspeyres*

$\Sigma$  : Jumlah

$p_t$  : Harga pada tahun yang dihitung indeks harganya

$p_0$  : Harga pada tahun dasar

$q_0$  : Kuantitas pada tahun dasar

Perhitungan Indeks *Laspeyres*:

$$I_L = \left( \frac{156.199.950}{156.199.950} \right) \times 100$$

$$I_L = 100$$

➤ Indeks *Paschee*, dihitung menggunakan rumus:

$$I_P = \frac{\Sigma (p_t q_t)}{\Sigma (p_0 q_t)} \times 100$$

Keterangan:

$I_P$  : Indeks harga *Paschee*

$\Sigma$  : Jumlah

$p_t$  : Harga pada tahun yang dihitung indeks harganya

$p_0$  : Harga pada tahun dasar

$q_t$  : Kuantitas pada tahun yang dihitung indeks harganya

Perhitungan Indeks *Paschee*:

$$I_P = \left( \frac{152.328.200}{152.328.200} \right) \times 100$$

$$I_P = 100$$

Lampiran 4: Daftar Pesanan, Kesesuaian Barang, dan Ketepatan Waktu Penerimaan Barang oleh Pelanggan Selama Kuartal Ketiga dan Keempat Tahun 2019

Bulan Juli

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Kesesuaian barang	Barang diterima pelanggan
03/07/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tepat Waktu
03/07/2019	Genteng Wuwung	200	Sesuai	Tepat Waktu
04/07/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
07/07/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tepat Waktu
07/07/2019	Genteng Wuwung	200	Sesuai	Tepat Waktu
13/07/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
15/07/2019	Genteng Plat Beton	1.500	Sesuai	Tepat Waktu
15/07/2019	Genteng Wuwung	1.000	Sesuai	Tepat Waktu
15/07/2019	Genteng Plat Beton	1.500	Sesuai	Tepat Waktu
16/07/2019	Genteng Plat Beton	1.200	Sesuai	Tepat Waktu
16/07/2019	Genteng Plat Beton	1.600	Sesuai	Tepat Waktu
17/07/2019	Genteng Plat Beton	2.200	Sesuai	Tepat Waktu
17/07/2019	Genteng Wuwung	300	Sesuai	Tepat Waktu
18/07/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
18/07/2019	Genteng Plat Beton	200	Sesuai	Tepat Waktu
22/07/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tepat Waktu
22/07/2019	Genteng Wuwung	200	Sesuai	Tepat Waktu
28/07/2019	Genteng Plat Beton	2.200	Sesuai	Tepat Waktu
28/07/2019	Genteng Wuwung	300	Sesuai	Tepat Waktu
<b>TOTAL</b>		<b>27.000</b>		Sesuai

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

Bulan Agustus

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Kesesuaian barang	Barang diterima pelanggan
01/08/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
02/08/2019	Genteng Plat Beton	2.400	Sesuai	Tepat Waktu
03/08/2019	Genteng Plat Beton	1.000	Sesuai	Tepat Waktu
03/08/2019	Genteng Wuwung	1.500	Sesuai	Tepat Waktu
10/08/2019	Genteng Plat Beton	1.500	Sesuai	Tepat Waktu
12/08/2019	Genteng Plat Beton	1.700	Sesuai	Tepat Waktu
13/08/2019	Genteng Plat Beton	650	Sesuai	Tepat Waktu

14/08/2019	Genteng Plat Beton	970	Sesuai	Tepat Waktu
15/08/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
17/08/2019	Genteng Plat Beton	1.700	Sesuai	Tepat Waktu
19/08/2019	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
19/08/2019	Genteng Plat Beton	1.900	Sesuai	Tepat Waktu
20/08/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
20/08/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tepat Waktu
20/08/2019	Genteng Wuwung	200	Sesuai	Tepat Waktu
20/08/2019	Genteng Plat Beton	750	Sesuai	Tepat Waktu
29/08/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
30/08/2019	Genteng Plat Beton	2.700	Sesuai	Tepat Waktu
31/08/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
<b>TOTAL</b>		<b>33.770</b>		

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

#### Bulan September

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Kesesuaian barang	Barang diterima pelanggan
01/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
04/09/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tepat Waktu
04/09/2019	Genteng Plat Beton	2.200	Sesuai	Tepat Waktu
04/09/2019	GentengWuwung	300	Sesuai	Tepat Waktu
07/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
07/09/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tepat Waktu
09/09/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tepat Waktu
09/09/2019	Genteng Wuwung	200	Sesuai	Tepat Waktu
13/09/2019	Genteng Plat Beton	2.200	Sesuai	Tepat Waktu
14/09/2019	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
17/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
17/09/2019	Genteng Plat Beton	1.500	Sesuai	Tepat Waktu
19/09/2019	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
19/09/2019	Genteng Wuwung	500	Sesuai	Tepat Waktu
22/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
24/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
25/09/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tepat Waktu
26/09/2019	Genteng Plat Beton	1.600	Sesuai	Tepat Waktu
28/09/2019	Genteng Plat Beton	1.500	Sesuai	Tepat Waktu
30/09/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
<b>TOTAL</b>		<b>38.200</b>		

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

## Bulan Oktober

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Kesesuaian barang	Barang diterima pelanggan
02/10/19	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
03/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
04/10/19	Genteng Plat Beton	700	Sesuai	Tepat Waktu
06/10/19	Genteng Plat Beton	2.200	Sesuai	Tepat Waktu
06/10/19	Genteng Wuwung	300	Sesuai	Tepat Waktu
08/10/19	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
08/10/19	Genteng Wuwung	500	Sesuai	Tepat Waktu
09/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Kurang Sesuai	Tepat Waktu
10/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
10/10/19	Genteng Wuwung	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
12/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
13/10/19	Genteng Plat Beton	2.200	Sesuai	Tepat Waktu
13/10/19	Genteng Wuwung	300	Sesuai	Tepat Waktu
14/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tidak Tepat Waktu
14/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tidak Tepat Waktu
16/10/19	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
16/10/19	Genteng Wuwung	500	Sesuai	Tepat Waktu
18/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
20/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
23/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
25/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
26/10/19	Genteng Plat Beton	2.200	Sesuai	Tepat Waktu
26/10/19	Genteng Wuwung	300	Sesuai	Tepat Waktu
26/10/19	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tidak Tepat Waktu
26/10/19	Genteng Plat Beton	1.500	Sesuai	Tepat Waktu
28/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
29/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
30/10/19	Genteng Plat Beton	2.200	Sesuai	Tepat Waktu
30/10/19	Genteng Wuwung	300	Sesuai	Tepat Waktu
31/10/19	Genteng Plat Beton	2.500	Kurang Sesuai	Tepat Waktu
<b>TOTAL</b>		<b>55.700</b>		

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

## Bulan November

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Kesesuaian barang	Kesesuaian barang
02/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
03/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
03/11/2019	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
03/11/2019	Genteng Wuwung	500	Sesuai	Tepat Waktu
05/11/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tepat Waktu
07/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
08/11/2019	Genteng Plat Beton	2.200	Sesuai	Tepat Waktu
10/11/2019	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
12/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Kurang Sesuai	Tepat Waktu

12/11/2019	Genteng Wuwung	1.000	Kurang Sesuai	Tepat Waktu
13/11/2019	Genteng Plat Beton	1.500	Sesuai	Tepat Waktu
15/11/2019	Genteng Plat Beton	1.600	Sesuai	Tepat Waktu
15/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
17/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
18/11/2019	Genteng Plat Beton	1.200	Sesuai	Tepat Waktu
19/11/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tepat Waktu
19/11/2019	Genteng Wuwung	200	Sesuai	Tepat Waktu
21/11/2019	Genteng Plat Beton	1.600	Sesuai	Tepat Waktu
25/11/2019	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
28/11/2019	Genteng Plat Beton	2.200	Sesuai	Tepat Waktu
29/11/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
30/11/2019	Genteng Plat Beton	1.500	Sesuai	Tepat Waktu
<b>TOTAL</b>		<b>41.600</b>		

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

#### Bulan Desember

Tanggal	Nama Barang	Jumlah Barang	Kesesuaian barang	Barang diterima pelanggan
01/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
02/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
03/12/2019	Genteng Plat Beton	2.200	Sesuai	Tepat Waktu
06/12/2019	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
06/12/2019	Genteng Wuwung	500	Sesuai	Tepat Waktu
08/12/2019	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
09/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
09/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tidak Tepat Waktu
09/12/2019	Genteng Wuwung	500	Sesuai	Tidak Tepat Waktu
11/12/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tepat Waktu
12/12/2019	Genteng Plat Beton	2.000	Sesuai	Tepat Waktu
16/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
17/12/2019	Genteng Plat Beton	1.500	Sesuai	Tepat Waktu
19/12/2019	Genteng Plat Beton	1.300	Sesuai	Tepat Waktu
20/12/2019	Genteng Plat Beton	750	Sesuai	Tepat Waktu
22/12/2019	Genteng Plat Beton	2.700	Sesuai	Tidak Tepat Waktu
24/12/2019	Genteng Plat Beton	1.900	Sesuai	Tepat Waktu
28/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
28/12/2019	Genteng Wuwung	1.000	Sesuai	Tepat Waktu
29/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tepat Waktu
30/12/2019	Genteng Plat Beton	2.500	Sesuai	Tidak Tepat Waktu
31/12/2019	Genteng Plat Beton	2.300	Sesuai	Tidak Tepat Waktu
31/12/2019	Genteng Wuwung	200	Sesuai	Tidak Tepat Waktu
<b>TOTAL</b>		<b>43.150</b>		

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

Lampiran 5: Daftar barang yang diproduksi selama bulan Oktober – Desember 2019

Bulan	Nama Barang	Jumlah Pesanan Genteng (pcs)	Akumulasi Pesanan (per pesanan pelanggan)
Oktober 2019	Genteng Plat Beton	41.347 pcs	31 pesanan
	Genteng Wuwung	4.232 pcs	
November 2019	Genteng Plat Beton	33.192 pcs	29 pesanan
	Genteng Wuwung	3.730 pcs	
Desember 2019	Genteng Plat Beton	36.968 pcs	31 pesanan
	Genteng Wuwung	3.479 pcs	
<b>Total</b>			<b>91 pesanan</b>

Sumber: UD. Jaya Sakti (2019)

Lampiran 6: Perhitungan Skor Tertimbang Maksimum

#### Skor Tertimbang Maksimum

Perspektif	Jumlah KPI	Skor KPI Maksimum	Bobot KPI	Skor Tertimbang Maksimum
Keuangan	2	4	12	96
Pelanggan	2	4	13	104
Proses bisnis internal	3	4	8	96
Pertumbuhan dan pembelajaran	1	4	26	104
Jumlah Skor Tertimbang Maksimum				400

Sumber: Data diolah (2020)

Skor tertimbang maksimum diperoleh dengan perhitungan berikut ini:

$$\begin{aligned}
 \text{Skor tertimbang maksimum (keuangan)} &= \text{jumlah KPI} \times \text{skor KPI maks} \times \text{bobot KPI} \\
 &= 2 \times 4 \times 12 \\
 &= 96
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Skor tertimbang maksimum (pelanggan)} &= \text{jumlah KPI} \times \text{skor KPI maks} \times \text{bobot KPI} \\
 &= 2 \times 4 \times 13 \\
 &= 104
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Skor tertimbang maksimum (bisnis internal)} &= \text{jumlah KPI} \times \text{skor KPI maks} \times \text{bobot KPI} \\
 &= 3 \times 4 \times 8 \\
 &= 96
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Skor tertimbang maksimum (pertumbuhan)} &= \text{jumlah KPI} \times \text{skor KPI maks} \times \text{bobot KPI} \\
 &= 1 \times 4 \times 26 \\
 &= 104
 \end{aligned}$$

#### Lampiran 7: Penentuan Nilai Interval Kelas dan Penentuan Nilai untuk Masing – Masing KPI

Tabel Kinerja *Supply Chain* dan Target Perusahaan

Perspektif	KPI	Kinerja	Target Nilai	Nilai Minimum
Keuangan	<i>Cash to Cash Cycle</i>	18,46%	25%	0%
	<i>Sales Growth</i>	40,32%	55%	0%
Pelanggan	<i>Sales Index</i>	100%	125%	90%
	<i>Complaint Quota</i>	18,92%	5%	20%
Proses Bisnis Internal	<i>Availability</i>	94,04%	100%	80%
	<i>Delivery to Commite Date</i>	91,77%	98%	75%
	<i>Lead Time Improvement</i>	89,88%	98%	70%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Productivity</i>	70,51%	98%	50%

Sumber: Data diolah (2020)

Penentuan nilai interval kelas untuk setiap KPI dapat dihitung dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas CCC} &= \frac{\text{target} - \text{nilai minimum}}{4} \\ &= \frac{25 - 0}{4} \\ &= 6,25 \end{aligned}$$

Jadi kriteria skor CCC adalah:

$$A = 18,75\% - 25\%$$

$$B = 12,5\% - < 18,75\%$$

$$C = 6,25\% - < 12,5\%$$

$$D = 0 - < 6,25\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas Sales Growth} &= \frac{\text{target} - \text{nilai minimum}}{4} \\ &= \frac{55 - 0}{4} \\ &= 13,75 \end{aligned}$$

Kriteria skor *Sales Growth* adalah:

$$A = 41,25\% - 55\%$$

$$B = 27,5\% - < 41,25\%$$

$$C = 13,75\% - < 27,5\%$$

$$D = 0 - < 13,75\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas Sales Index} &= \frac{\text{target} - \text{nilai minimum}}{4} \\ &= \frac{125 - 90}{4} \\ &= \frac{35}{4} \\ &= 8,75 \end{aligned}$$

Kriteria skor *Sales Index* adalah:

$$A = 116,25\% - 125\%$$

$$B = 107,75\% - < 116,25\%$$

$$C = 98,75\% - < 107,75\%$$

$$D = 90\% - < 98,75\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas Complaint Quota} &= \frac{\text{target} - \text{nilai minimum}}{4} \\ &= \frac{5 - 20}{4} \\ &= \frac{-15}{4} \\ &= -3,75 \end{aligned}$$

Kriteria skor *Complaint Quota* adalah:

$$A = 5\% - 8,75\%$$

$$B = 8,75\% - < 12,5\%$$

$$C = 12,5\% - < 16,25\%$$

$$D = 16,25\% - < 20\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas Availability} &= \frac{\text{target} - \text{nilai minimum}}{4} \\ &= \frac{100 - 80}{4} \\ &= \frac{20}{4} \\ &= 5 \end{aligned}$$

Kriteria skor *Availability* adalah:

$$A = 95\% - 100\%$$

$$B = 90\% - < 95\%$$

$$C = 85\% - < 90\%$$

$$D = 80\% - < 85\%$$

$$\text{Interval kelas DCD} = \frac{\text{target} - \text{nilai minimum}}{4}$$

$$\begin{aligned} &= \frac{98 - 75}{4} \\ &= \frac{23}{4} \\ &= 5,75 \end{aligned}$$

Kriteria skor DCD adalah:

$$A = 92,25\% - 98\%$$

$$B = 86,5\% - < 92,25\%$$

$$C = 80,75\% - < 86,5\%$$

$$D = 75\% - < 80,75\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas LTI} &= \frac{\text{target} - \text{nilai minimum}}{4} \\ &= \frac{98 - 70}{4} \\ &= \frac{28}{4} \\ &= 7 \end{aligned}$$

Kriteria skor LTI adalah:

$$A = 91\% - 98\%$$

$$B = 84\% - < 91\%$$

$$C = 77\% - < 84\%$$

$$D = 70\% - < 77\%$$

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas Employee Productivity} &= \frac{\text{target} - \text{nilai minimum}}{4} \\ &= \frac{98 - 50}{4} \end{aligned}$$

$$= \frac{48}{4}$$

$$= 12$$

Kriteria skor *Employee Productivity* adalah:

A = 86% - 98%

B = 74% - < 86%

C = 62% - < 74%

D = 50% - < 62%

#### Hasil Penilaian dan Pemberian Skor

Perspektif	KPI	Nilai	Skor Indikator
Keuangan	<i>Cash to Cash Cycle</i>	B	3
	<i>Sales Growth</i>	B	3
	TOTAL		<b>6</b>
Pelanggan	<i>Sales Index</i>	C	2
	<i>Complaint Quota</i>	D	1
	TOTAL		<b>3</b>
Proses Bisnis Internal	<i>Availability</i>	B	3
	<i>Delivery to Commite Date</i>	B	3
	<i>Lead Time Improvement</i>	B	3
	TOTAL		<b>9</b>
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Productivity</i>	C	2
	TOTAL		<b>2</b>

Sumber: Data diolah (2020)

## Lampiran 8: Perhitungan Nilai Akhir Tiap Perspektif

Hasil Perhitungan Nilai Akhir tiap Perspektif

Perspektif	Skor Tertimbang Maksimum	Skor tertimbang	Nilai Akhir tiap Perspektif
Keuangan	96	72	75%
Pelanggan	104	39	37,5%
Proses bisnis internal	96	72	75%
Pertumbuhan dan pembelajaran	104	52	50%

Sumber: Data diolah (2020)

$$\begin{aligned}
 NA \text{ Keuangan} &= \frac{\text{skor tertimbang}}{\text{skor tertimbang maksimum}} \times 100\% \\
 &= \frac{72}{96} \times 100\% \\
 &= 75\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 NA \text{ Pelanggan} &= \frac{\text{skor tertimbang}}{\text{skor tertimbang maksimum}} \times 100\% \\
 &= \frac{39}{104} \times 100\% \\
 &= 37,5\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 NA \text{ Proses Bisnis Internal} &= \frac{\text{skor tertimbang}}{\text{skor tertimbang maksimum}} \times 100\% \\
 &= \frac{72}{96} \times 100\% \\
 &= 75\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NA Pertumbuhan dan Pembelajaran} &= \frac{\text{skor tertimbang}}{\text{skor tertimbang maksimum}} \times 100\% \\ &= \frac{52}{104} \times 100\% \\ &= 50\% \end{aligned}$$



Lampiran 9: Dokumentasi Foto – Foto Penelitian



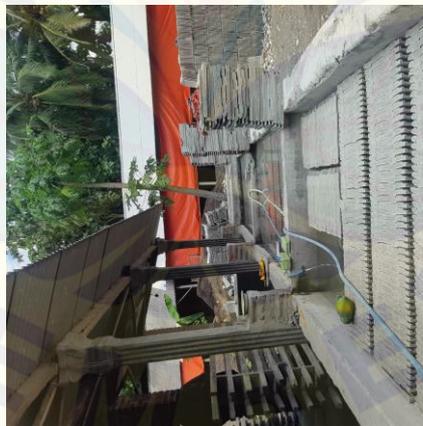
Gambar 1: Gudang Bahan Baku



Gambar 2: Mesin Bagian Pencampuran



Gambar 3: Mesin Pencetakan



Gambar 4: Proses Perendaman

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan tabel ringkasan penelitian terdahulu yang peneliti gunakan dalam penyusunan skripsi,

**Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti (Tahun)	Objek Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Hery Suliantoro dan Dewi Nugrahani (2015)	PT. Madubaru Jogjakarta	<i>Balanced scorecard</i> dan Analytical Network Process (ANP)	Pencapaian kinerja <i>supply chain</i> pada perspektif finansial sebesar 64,997%, pelanggan sebesar 75,624%, proses bisnis internal sebesar 74,240% dan pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 76,152%. Skor pencapaian kinerja scm secara keseluruhan adalah sebesar 3,6169144 dari skor maksimal sebesar 5 atau sebesar 72,3383%.
2	Ade Muhlis Afif, Kurniawan, dan Alex Saleh (2015)	Bengkel Otomotif X	<i>Balanced Scorecard</i>	Digunakannya pendekatan lead time yaitu <i>supply chain reliability</i> dan <i>time</i> serta menggunakan 4 KPI. Hasil pengukuran menunjukkan masih ada <i>gap</i> antara target yang ditentukan oleh perusahaan dengan kinerja perusahaan
3	Nur Rizqiyanti (2016)	Aini Produk Furniture	<i>Balanced scorecard</i>	Pada perspektif keuangan total nilai 87,5%; pada perspektif pelanggan total nilai 37,5%; pada perspektif proses bisnis internal 75%; dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 25%. Jadi kinerja <i>Supply Chain</i> pada penelitian disimpulkan dengan skor 56,25% dan masih tergolong dalam kondisi kurang sehat.

Sumber: Hery dan Dewi(2015).Ade Muhlis, dkk(2015); Nur Aini (2016)