

Evaluasi Kinerja *Supply Chain* Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Angkasa Raya Furniture Banyuwangi

(*Performance Evaluation Supply Chain Used The Balanced Scorecard Approach in Angkasa Raya Furniture Banyuwangi*)

Nur Aini Rizqiyanti, Hadi Wahyono, Didik Pudjo
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail : Nurainirizqi07@gmail.com

Abstrak

Artikel ini mengevaluasi kinerja *supply chain* pada Angkasa Raya Furniture. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Proses evaluasi kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* yang melakukan pengukuran dengan menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*) yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. KPI dipilih menggunakan pendekatan *lead time* produksi karena permasalahan perusahaan terkait dengan keterlambatan pengiriman. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja *supply chain* pada Angkasa Raya Furniture dengan skor 56,25% termasuk dalam kondisi kurang sehat kategori BBB (B++). Perspektif yang memiliki kinerja paling baik yaitu perspektif keuangan dengan total nilai 87,5% sehingga termasuk dalam kondisi sangat sehat kategori AA (A+). Selanjutnya adalah perspektif proses bisnis internal dengan perolehan total nilai 75% dalam kondisi sangat sehat kategori A. Dua perspektif selanjutnya tergolong dalam kondisi kurang sehat dan tidak sehat. Perspektif pelanggan dengan total nilai 37,5% dalam kondisi kurang sehat kategori B dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan total nilai 25% dalam kondisi tidak sehat kategori CCC (C++). Perusahaan perlu segera melakukan perbaikan kinerjanya terutama terhadap perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kata Kunci: Kinerja *Supply Chain*, *Balanced Scorecard*, Perspektif

Abstract

This article evaluate supply chain performance in Angkasa Raya Furniture. Data sources used in this article are primary and secondary. Performance evaluation used balanced scorecard that make measurements using KPI (Key Performance Indicator) according to the company. KPI chosen used the lead time production approach because problems affected with the delay delivery. Based on the results of research seen that the performance of supply chain in Angkasa Raya Furniture with a score 56,25 % included in any less condition healthy category BBB (B++). Perspectives that have the best performance is the financial perspective with a total value 87.5 % so that included in the condition very healthy category AA (A+). Then perspective of Internal Business Process by the the total value 75 % in conditions very healthy category A. Two further perspective belongs in conditions less healthy and unhealthy. Customer perspective with a total value 37,5 % in any less condition healthy category B and and Growth and Learning perspective with a total value 25 % in unhealthy conditions category CCC (C++). Companies need to immediately repair its performance especially on Internal Business Process perspective and Growth and Learning perspective.

Keywords: *Supply Chain Performance, Balanced Scorecard, Perspective*

Pendahuluan

Persaingan industri dari tahun ke tahun menjadi semakin ketat. Persaingan bahkan tidak hanya terjadi pada industri sejenis, tetapi juga terjadi antar industri yang berbeda. Adanya perusahaan-perusahaan baru dengan keunikan tersendiri juga menyebabkan persaingan semakin kompleks. Satu-satunya cara agar tidak terpuruk dalam persaingan

adalah meningkatkan daya saing perusahaan dengan strategi yang tepat. 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.

Perusahaan perlu menekankan pada pemuasan para pelanggannya agar mampu menguasai pasar. Penting bagi perusahaan untuk mengetahui, memahami, dan memenuhi harapan pelanggan. Hal ini dikarenakan keberlangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada keberadaan 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.

Perusahaan perlu melakukan tindakan untuk meningkatkan performansinya dalam memuaskan para pelanggannya. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan adalah dengan meningkatkan kualitas produk, peningkatan ketepatan waktu pengiriman barang serta pengurangan *lead time* produksi. Pelanggan seringkali merasa sangat kecewa jika pesanan kurang sesuai dengan yang diinginkan pelanggan, barang sampai tidak tepat waktu atau menunggu terlalu lama. Oleh karena itu perusahaan perlu memperpendek *lead time* produksi untuk mengurangi tingkat kekecewaan pelanggan.

Proses peningkatan kepuasan pelanggan tidak terlepas dari pengelolaan *Supply Chain Management* (SCM). SCM mencakup kegiatan yang lebih kompleks daripada hanya sekedar pengendalian sistem logistik. SCM yaitu manajemen aktivitas pengadaan barang dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman melalui sistem distribusi (Heizer dan Render, 2005:4). Urutan tersebut dimulai dari pemasok dasar bahan baku hingga pelanggan akhir (Stevenson, 2014:130). Kunci bagi *supply chain* yang efektif adalah menjadikan para pemasok dan pelanggan sebagai mitra dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah. Oleh karenanya perusahaan perlu menjaga hubungan baik dengan para pemasok serta pelanggannya.

Perusahaan perlu memonitor dan melakukan pengukuran kinerja atau performansi rantai pasokannya untuk memastikan keseluruhan rantai dalam SCM dalam keadaan baik. Tanpa adanya penilaian kinerja, perusahaan tidak akan mengetahui titik kelemahan dalam rantai pasoknya. Setelah mengetahui titik kelemahannya, perusahaan dapat segera merumuskan strategi perbaikan atas performansi yang lemah. Pengukuran kinerja yang kurang maksimal tidak akan dapat mengungkapkan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan dalam rantai pasokannya. Rantai pasokan dapat dikategorikan maksimal ketika terjadi interaksi dan hubungan saling menguntungkan antara perusahaan dengan pemasok maupun pelanggannya. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran secara terus menerus agar kesalahan yang pernah terjadi tidak terulang kembali.

Salahsatu metode pengukuran kinerja *supply chain* adalah *balanced scorecard* (BSC). Sebelumnya, BSC digunakan untuk mengukur kinerja keuangan saja. Namun saat ini telah banyak berkembang hingga digunakan dalam pengukuran kinerja SCM. BSC memiliki kelebihan daripada metode penilaian yang lain yaitu dapat mengukur secara menyeluruh dan berimbang. Pengertian dari menyeluruh dan berimbang adalah BSC mengukur dari beberapa aspek yang meliputi keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. 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/ intern, dan pertumbuhan dan pembelajaran. BSC termasuk ke dalam pengukuran kinerja *supply chain* sistem non finansial (Agami, et al, 2012).

Angkasa Raya Furniture merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri furniture. Angkasa Raya Furniture menerima pemesanan almari, bufet, dipan, meja, kursi, rak, sketsel dan lain-lain. Beberapa bulan terakhir perusahaan menerima komplain dari pelanggannya akibat keterlambatan pengiriman barang dan barang dengan kualitas yang kurang sesuai dengan pesanan pelanggan. Keterlambatan pengiriman barang diperkirakan terjadi karena terdapat masalah dalam kinerja internal *supply chain* perusahaan. Alasan perkiraan tersebut adalah tidak adanya masalah dalam *upstream supply chain* perusahaan dan pihak pemasok selalu melakukan pengiriman bahan baku tepat waktu. Angkasa Raya Furniture perlu melakukan pengukuran kinerja terhadap internal *supply chain* perusahaan. Penilaian kinerja internal *supply chain* bertujuan untuk memudahkan pengawasan rantai pasokan dari gudang bahan baku, proses produksi internal, hingga barang sampai ke tangan konsumen. Perusahaan perlu memastikan keseluruhan aktifitas *supply chain* berjalan dengan baik serta mengetahui titik kelemahan SCM perusahaan. Pengukuran kinerja *supply chain* dilakukan dengan pendekatan BSC yang mengukur empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini mengacu pada penelitian Ade Muhlis Afif, dkk (2015) yang melakukan pengembangan KPI dengan menggunakan metode BSC. Terdapat 10 KPI dari hasil pengembangan indikator kinerja. Pengukuran dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa KPI yang ditentukan dengan pendekatan *lead time* produksi. Hasil evaluasi kinerja SCM dengan pendekatan BSC ini diharapkan dapat mengurangi tingkat komplain yang diterima perusahaan.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif. Penelitian yang dimaksudkan adalah penelitian yang akan menuturkan dan menafsirkan data yang berkenaan dengan fakta, keadaan, dan fenomena mengenai kinerja SCM pada Angkasa Raya Furniture. Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi kinerja SCM agar diketahui performansi kinerja yang telah dicapai perusahaan. Selanjutnya perusahaan perlu melakukan penilaian atau pengukuran kinerja secara terus menerus agar setiap atribut perforansi yang lemah dapat segera diperbaiki sedini mungkin.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari wawancara dan observasi langsung. Data sekunder didapatkan dari dokumen atau berkas-berkas dari perusahaan seperti data penjualan, data inventaris, daftar harga barang, data produksi, dan sebagainya.

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 pengelompokan sasaran strategis perusahaan dan KPI yang dirumuskan berdasarkan sasaran strategis kedalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Empat perspektif tersebut menghendaki keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek, antara hasil yang diinginkan dan hasil dari *performance driver*, antara keras lunaknya pengukuran *balanced scorecard* berisi kesatuan usaha saat semua pengukuran dihadapkan langsung dalam pencapaian kesatuan strategi (Arizal, 2013).

Hasil Penelitian

Penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* diawali dengan menentukan target untuk setiap KPI. Target ditentukan dengan cara melakukan *brainstorming* dengan pihak perusahaan. Target ini nantinya akan digunakan dalam penentuan kriteria skor untuk setiap KPI yang digunakan. Hasil perhitungan 8 KPI disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1 Hasil Perhitungan KPI

Perspektif	KPI	Nilai
Keuangan	<i>Cash to Cash Cycle</i>	10,59%
	<i>Sales Growth</i>	48,29%
Pelanggan	<i>Sales Index</i>	111,17%
	<i>Complaint Quota</i>	12,78%
Proses Bisnis Internal	<i>Availability</i>	96,45%
	<i>Delivery to Commite Date</i>	88,30%
	<i>Lead Time Improvement</i>	82,64%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<i>Employee Productivity</i>	42,98%

Sumber: Data diolah

Pemberian nilai setiap KPI dilakukan dengan cara mengelompokkan KPI dalam 4 kelas interval yaitu A, B, C, dan D. Pengelompokan dalam kelas-kelas tersebut sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya (dalam Tabel 1). Skor KPI diberikan untuk setiap KPI dengan ketentuan A=4, B=3, C=2, dan D=1. Nilai dan skor indikator tiap KPI digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 2 Skor KPI Berdasarkan Kinerja Perusahaan

KPI	Nilai	Skor KPI
<i>Cash to Cash Cycle</i>	B	3
<i>Sales Growth</i>	A	4
<i>Sales Index</i>	D	1
<i>Complaint Quota</i>	C	2
<i>Availability</i>	A	4
<i>Delivery to Commite Date</i>	C	2
<i>Lead Time Improvement</i>	B	3
<i>Employee Productivity</i>	D	1

Sumber: Data diolah

Skor KPI dalam Tabel 2 menggambarkan kinerja setiap KPI. KPI dengan kinerja yang paling lemah adalah *sales index* dan *employee productivity* dengan skor 1. Selanjutnya KPI yang juga memiliki kinerja lemah adalah *complaint quota* dan *delivery to commite date* dengan skor 2.

Pengukuran kinerja *supply chain* untuk setiap perspektif dilakukan setelah perhitungan nilai akhir. Nilai akhir setiap perspektif didapat dari membandingkan skor tertimbang setiap perspektif dengan skor tertimbang maksimum setiap perspektif. Nilai akhir tiap perspektif disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3 Nilai Akhir Tiap Perspektif

Perspektif	Skor Tertimbang Maks	Skor Tertimbang	Nilai Akhir Tiap Perspektif
Keuangan	96	84	87,50%
Pelanggan	104	39	37,50%
Proses Bisnis Internal	104,04	78,03	75,00%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	96	24	25,00%

Sumber: Data diolah

Nilai yang paling rendah berdasarkan Tabel 3 adalah pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu hanya sebesar 25%. Sementara nilai akhir yang paling tinggi adalah pada perspektif keuangan yaitu sebesar 87,5%. Nilai-nilai tersebut dapat dikelompokkan dalam tiga kondisi yaitu sangat sehat, kurang sehat, dan tidak sehat dengan 9 kategori yaitu AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC, CC, dan C (Freddy Rangkuti, 2013: 147).

Pembahasan

Angkasa Raya Furniture merupakan perusahaan yang masih berkembang. Perusahaan yang masih berkembang perlu mengoptimalkan kinerja *supply chain* nya untuk mencapai keunggulan internal. Secara empiris, ada minimal empat tahapan yang harus dilalui oleh sebuah perusahaan untuk mencapai posisi puncak dalam SCM. Empat tahapan tersebut adalah sumber pembelian dan logistik, keunggulan internal, konstruksi jaringan, dan kepemimpinan dalam industri (Agustinus, 2008:28). Pencapaian keunggulan internal dapat dicapai dengan banyak jalan, misalnya dengan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui peningkatan kemampuan pengiriman atau mempercepat *lead time*. Namun, berdasarkan catatan historis pada Angkasa Raya Furniture, diketahui bahwa perusahaan telah menerima banyak komplain dari para pelanggan akibat keterlambatan pengiriman barang. Perusahaan harus segera melakukan evaluasi kinerja agar dapat menentukan langkah strategis yang akan diambil selanjutnya. Penilaian kinerja dilakukan untuk setiap KPI, setiap perspektif dan penilaian kinerja *supply chain* secara keseluruhan.

Skor tiap KPI dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa KPI yang memiliki skor yang paling rendah adalah *sales index* dan *employee productivity* dengan skor 1. KPI yang memiliki skor rendah adalah *complaint quota* dan *delivery to commite date* dengan skor 2. Keempat KPI inilah yang perlu mendapat

perhatian khusus dari perusahaan. Perusahaan perlu melakukan peningkatan volume penjualan produknya, mempercepat waktu penyelesaian dengan cara meningkatkan produktivitas karwawan sehingga dapat mengurangi tingkat complain, dan meningkatkan kemampuan pengiriman yang tepat waktu.

Nilai akhir tiap perspektif dalam Tabel 3 untuk keempat perspektif BSC menggambarkan kinerja yang telah dicapai. Freddy Rangkuti (2013: 139) menyebutkan kriteria penilaian standar dalam tiga kondisi yaitu sangat sehat, kurang sehat, dan tidak sehat. Kinerja *supply chain* yang paling tinggi adalah pada perspektif keuangan dengan nilai 87,5%. Artinya bahwa kondisi pada perspektif keuangan sangat sehat dengan kategori AA. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan dua KPI yaitu *cash to cash cycle* dan *sales growth*. Berdasarkan penilaian kinerja yang dilakukan, menunjukkan bahwa kondisi siklus kas perusahaan dan tingkat pertumbuhan penjualan dalam kondisi baik. Jadi perusahaan hanya perlu mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja keuangannya.

Perspektif yang kedua yaitu pelanggan dengan nilai 37,5%. Nilai tersebut termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan kategori B. Perusahaan telah mampu meningkatkan penjualan dengan baik, namun perusahaan masih belum mampu memuaskan pelanggannya karena perspektif pelanggan berada dalam kondisi yang kurang sehat. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja keuangan dikarenakan jika pelanggan merasa kurang puas, sangat memungkinkan penjualan akan menurun. Jadi perusahaan perlu meningkatkan volume penjualan, mengatasi complain dengan segera, melakukan perbaikan dalam pelayanan dan sebagainya.

Selanjutnya adalah perspektif proses bisnis internal dengan nilai akhir sebesar 75%. Angka tersebut termasuk dalam kondisi sangat sehat dengan kategori A. Artinya bahwa proses bisnis yang berlangsung dalam perusahaan dalam kondisi yang sehat namun masih perlu peningkatan karena kategori A berarti sudah mendekati kategori selanjutnya (kurang sehat).

Kemudian yang terakhir adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menunjukkan angka yang paling rendah yaitu 25%. Angka tersebut termasuk dalam kondisi tidak sehat dengan kategori CCC. Perspektif ini merupakan perspektif yang memiliki nilai yang paling rendah atau berada dalam kondisi yang paling kritis dan perlu segera dilakukan perbaikan. KPI yang digunakan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah *employee productivity*, jadi perusahaan perlu meningkatkan produktivitas karyawannya.

Hasil evaluasi kinerja *supply chain* secara keseluruhan menunjukkan bahwa perusahaan telah mencapai nilai akhir total sebesar 56,25%. Berdasarkan kriteria standar penilaian nilai akhir pada Tabel 4.16, nilai tersebut termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB. Artinya bahwa perusahaan perlu melakukan beberapa perbaikan dan peningkatan kinerja agar tujuan perusahaan untuk mencapai keunggulan internal dapat tercapai.

Kesimpulan dan Keterbatasan Penelitian

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kinerja *supply chain* pada Angkasa Raya Furniture dengan skor 56,25% termasuk dalam kondisi kurang sehat kategori BBB (B++). Hasil tersebut merupakan kinerja total atau gabungan dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu: (1) Perspektif keuangan yang memiliki total nilai 87,5% sehingga termasuk dalam kondisi sangat sehat kategori AA (A+). (2) Perspektif pelanggan dengan total nilai 37,5% dalam kondisi kurang sehat kategori B. (3) Perspektif proses bisnis internal dengan perolehan total nilai 75% dalam kondisi sangat sehat kategori A. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan total nilai 25% dalam kondisi tidak sehat kategori CCC (C++).

Keterbatasan Penelitian

Penelitian mengenai evaluasi penilaian kinerja *supply chain* ini hanya menggunakan 8 buah KPI. KPI tersebut dipilih dengan melakukan pendekatan *lead time*. Alasan dari pendekatan ini adalah karena permasalahan yang dihadapi adalah tingginya tingkat complain yang sebagian besar disebabkan oleh keterlambatan pengiriman barang. Selain alasan tersebut, perusahaan merupakan perusahaan yang masih dalam tahap berkembang dimana fokus perusahaan adalah mencapai keunggulan internal.

Selanjutnya penelitian ini hanya mengevaluasi kinerja perusahaan dan belum sampai pada penilaian kinerja *supplier*. Hal tersebut dikarenakan sebagian besar *supplier* dari luar kota.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi (DIKTI) yang telah memberikan pendanaan melalui beasiswa bidik misi dan Angkasa Raya Furniture selaku objek Penelitian sehingga Penelitian berjalan lancar dan terselesaikan dengan baik.

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.
- Agustinus Purna Irawan. 2008. **Buku Ajar Manajemen Rantai Pasokan**. Jakarta: Universitas Tarumanegara.
- Arizal Surya Permadi. 2013. Pengukuran Kinerja Pemasaran Depot Jamu Jawara Bondowoso dengan Pendekatan Balanced scorecard. *Skripsi*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi: Universitas Jember.
- Freddy Rangkuti. 2013. **SWOT Balanced Scorecard**. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2005. **Manajemen Operasi**. Edisi 7 Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. **Balanced scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan**. Jakarta: Salemba Empat.
- Stevenson, William J. dan Sum Chee Chung. 2014. **Manajemen Operasi: Perspektif Asia**, ed. 9, Jakarta: Salemba Empat.