



**ANALISIS KINERJA RANTAI PASOKAN DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORE CARD*
PADA UD. PANCA WARNA BAKERY BESUKI**

*ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN PERFORMANCE USING BALANCED
SCORECARD APPROACH AT UD. PANCA WARNA BAKERY BESUKI*

SKRIPSI

Oleh :

Muhammad Bagir

NIM. 150810201277

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2019



**ANALISIS KINERJA RANTAI PASOKAN DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORE CARD*
PADA UD. PANCA WARNA BAKERY BESUKI**

*ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN PERFORMANCE USING BALANCED
SCORECARD APPROACH AT UD. PANCA WARNA BAKERY BESUKI*

SKRIPSI

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

Oleh :

Muhammad Bagir

NIM. 150810201277

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2019

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

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Bagir

NIM : 150810201277

Konsentrasi : Manajemen Operasional

Judul Skripsi: ANALISIS RANTAI PASOKAN DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA UD.
PANCA WARNA BAKERY BESUKI

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

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

Jember, 26 September 2019

Yang Menyatakan,

Muhammad Bagir

NIM. 150810201277

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : ANALISIS RANTAI PASOKAN DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD* PADA UD. PANCA WARNA BAKERY
BESUKI

Nama Mahasiswa : Muhammad Bagir

NIM : 150810201277

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Operasional

Disetujui Tanggal : 26 September 2019

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Handriyono, M.Si

NIP. 196208021990021001

Drs. Didik Pudjo Musmedi, MS

NIP. 196102091986031001

Mengetahui,

Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

Drs. Hadi Paramu, MBA, Ph.D.

NIP. 196901201993031002

JUDUL SKRIPSI

**ANALISIS RANTAI PASOKAN DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA UD. PANCA WARNA
BAKERY BESUKI.**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Muhammad Bagir
NIM : 150810201277
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Operasional

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal: **26 September 2019**

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. 196702191992031008

Sekretaris : Ariwan Joko Nusbantoro, S.E.,M.M. : (.....)
NIP. 196910071998021008

Anggota : Cempaka Paramita S.E., M.Sc. : (.....)
NIP. 198601092015042002

Mengetahui/ Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

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

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, sujud syukur saya kepada Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW, karena telah menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya sebagai Mahasiswa. Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua saya tercinta, Habib Husin Bin Hadun Almuhdor dan Syarifah Nawirah binti Hasan BSA yang selalu memberikan doa, kasih sayang, arahan dan pengorbanan yang tiada henti, mengajarkan kesabaran dan kemandirian. Serta Nenek Tercinta Nur Bahiya.
2. Adikku Akhmad Syafik yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada saya.
3. Guru-guru TK, SD, SMP dan SMA yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada saya.
4. Almamater Universitas Jember yang saya banggakan.

MOTTO

“Jangan katakan pada Allah ‘aku punya masalah besar’, tetapi katakan pada masalah bahwa ‘aku punya Allah Yang Maha Besar”

(Sayyidina Ali Bin Abi Thalib)

“Ilmu akan menuntutmu sampai engkau telah mengamalkannya, jika engkau telah mengamalkannya maka ilmu itu akan menjadi milikmu”

(Habib Abdullah Alhadad)

“Aku memiliki kepercayaan bahwa aku bisa melakukan, aku akan mencapai kemampuan untuk melakukannya, meskipun pada awalnya aku tidak memiliki kapasitas tersebut”

(Mahatma Gandhi)

"Saya berangkat dari optimisme karena hanya dengan optimisme kita bisa menjemput harapan"

(Muhammad Bagir)

“Hidup itu seperti sepeda. Agar tetap seimbang kau harus terus bergerak”

(Albert Einstein)

RINGKASAN

Analisis Rantai Pasok Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada UD. Panca Warna Bakery; Muhammd Bagir 150810201277; 2019; 55 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

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

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yang dilakukan pada UD. Panca Warna Bakery Besuki. Perusahaan selain bergerak dalam penjualan roti dan bahan roti juga memproduksi bermacam roti dalam bentuk pesanan atau harian. Salah satunya roti tawar dan roti manis yang dipilih sebagai objek penelitian. Penelitian ini mempunyai tujuan dapat mengetahui kondisi kinerja supply chain kemudian menemukan solusi perbaikan. Analisis dilakukan menggunakan alat bantu *balanced scorecard* yang terbagi kedalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi supply chain pada perspektif proses bisnis internal dengan nilai akhir 50% artinya bahwa kondisi perspektif tersebut kurang sehat. Pada perspektif keuangan yang menunjukkan nilai akhir 40% hal ini berarti kondisi perspektif tersebut kurang sehat. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan nilai akhir 30% hal ini berarti kondisi perspektif ini kurang sehat. Pada perspektif pelanggan ini memiliki hasil yang paling rendah dengan nilai akhir 20% hal ini berarti kondisi perspektif ini tidak sehat. Hasil penilaian kinerja *supply chain* secara keseluruhan menunjukkan bahwa perusahaan telah mencapai titik nilai akhir sebesar 35,8% nilai tersebut termasuk dalam kondisi kurang sehat. Upaya untuk memperbaiki kinerja *supply chain* agar mengalami peningkatan dengan mengevaluasi kembali dari keseluruhan proses bisnis.

SUMMARY

Analysis Of Supply Chain Performance Using Balanced Scorecard Approach At UD. Panca Warna Bakery Besuki; Muhammd Bagir, 150810201277; 2019; 55 Pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember

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

This research is a quantitative descriptive research conducted on UD. Panca Warna Besuki. This company in addition selling bakerys and matterial bakery also produce bakerys in order or daily. Which one roti tawar and roti manis produced by the company were chosen an research object. This study aims determine the condition of supply chain perfromance, then find solution improvement. The analysis is done using *balanced scorecard* tool which is devided into four perspective namely financial, costumer, internal business process, and growth and learning.

The results of this study indicate that supply chain conditions in the internal busines proces perspective show a score of 50%, which mean the performance of this perspective is in less healty condition. On the financial perspective show a score 40%, which mean the performance of this perspective is in less healty condition. On the growth and learning perspective show a score of 30%, which mean the performance of this perspective is in less healty condition. In the perspektive costumer had lowest than another perspektive show score 20%, which mean the performance of this perspective is in very less healty condition. Based on the overall score of 35,8%, which mean the performance of this perspective is in less healty condition then the solution can be done is the increase with evaluation all proces bisnis.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analysis Of Supply Chain Performance Using Balanced Scorecard Approach At UD. Panca Warna Bakery Besuki”. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan rasa terimakasih yang sangat besar kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M.,AK selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Hadi Paramu, S.E., MBA., Ph.D. selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Handriyono, M.Si Selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberi motivasi, saran, informasi, kritik, semangat dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Drs. Didik Pudjo Musmedi, MS selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberi motivasi, saran, informasi, kritik, semangat dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Drs. Eka Bambang Gusminto, M.M., Ariwan Joko Nusbantoro, S.E.,M.M., Cempaka Paramita S.E., M.Sc.. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Pihak UD. Panca Warna Bakery Besuki yang telah memberikan kesempatan, data dan ijin untuk menjadi objek penelitian ini.

8. Kedua orang tuaku Habib Husin Bin Hadun Almuhdor dan Syarifah Nawirah binti Hasan BSA yang selalu memberikan doa, kasih sayang dan dukungan tiada hentinya.
9. Abang saya Zainal Abidin dan adikku Akhmad Syafik dan Dina Madihij yang selalu memberikan semangat dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Sahabat seperjuangan PPIM At-Thoybah: Alif Gifari Ramdhan, Noval Elkahvi, Abdul Ghofur, Roni Wijaya, Nur Yusup Abdillah, Dimas Priambodo, terimakasih atas kebersamaan, saling memberi semangat dan suka dukanya selama dalam perkuliahan. Sukses untuk kalian dan jangan patah semangat.
11. Sahabat seperjuangan jamaah: Ali Hadi Shahab, Hasan bin Husin Muhdor, Tahir Alkhirid, Muhammad Husin Habibi terimakasih atas kebersamaan, saling memberi semangat dan suka dukanya selama dalam perkuliahan. Sukses untuk kalian..
12. Teman-teman konsentrasi manajemen operasional yang selalu kompak dan siap memberikan bantuan khususnya partner yaitu Kiki Laksono, Mutia Rahma
13. Sahabat saya lainnya, Gandis Eka Novianto, Gana Dhefanto, Istigfarin Febri dan Larasati Debi yang selalu memberikan dukungan dan semangat, terimakasih atas kebersamaan dan saling menyemangati.
14. Sahabat penuh dengan kegilaan saya Ruffiatul, Haritsulamnu Osly, Depsa Vembi Pratama, Noveria Prisca Nasarani, Delli Savira, Yobi Indrajaya yang memberikan dukungan dan semangat.
15. Teman sejak kecil Firqin Fuady semoga sukses terus kedepanya serta tetap memberikan tauladan yang baik.
13. Keluarga besar KSKM (Kelompok Studi Kewirausahaan Muda) Andri Wijaya, Yasmin Setya, Faradilla Rizki, dan yang lainnya atas seluruh pengalaman, kekeluargaan, dan saling memberi semangat dalam segala hal.
14. Teman – teman KKN 308 Pandanlaras yang telah memberikan pengalaman baru selama 45 hari.

15. Teman – teman seperjuangan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2015.
16. Seluruh pihak yang telah banyak membantu dan dorongan semangat yang tidak dapat disebut satu persatu. Terimakasih sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya atas penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala kritik dan saran yang sangat membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 26 September 2019

Penulis

DAFTAR ISI

COVER.....	i
SURAT PERNYATAAN.....	iii
TANDA PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Rantai Pasok atau Supply Chain Management	6
2.1.1 Manajemen Rantai Pasokan atau <i>Supply Chain Management</i>	6
2.1.2 Tujuan dan Keuntungan <i>Supply Chain Management</i>	6
2.1.3 Komponen Supply Chain Management	7
2.1.4 Elemen-elemen Supply Chain Management.....	7
2.1.5 Proses <i>Supply Chain Management</i>	8
2.1.6 Mengukur Kinerja <i>Supply Chain Management</i>	9
2.1.6 Mengukur Kinerja <i>Supply Chain Management</i>	10
2.2 Balanced Scorecard.....	11
2.3 Key Performance Indikator (KPI).....	15
2.4 Penelitian Terdahulu	16
2.5 Kerangka Konseptual Penelitian	17
BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN.....	19

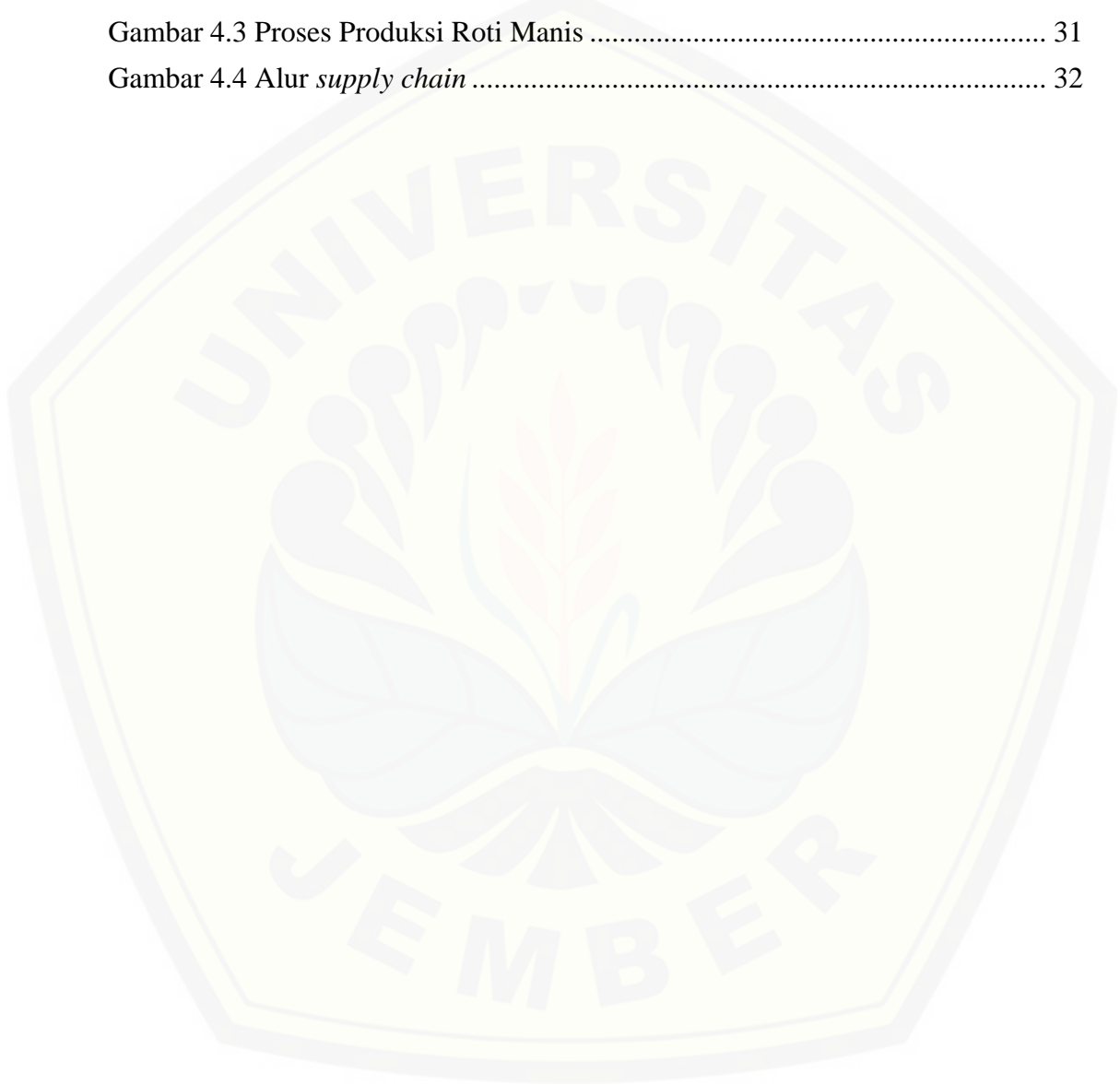
3.1 Rancangan Penelitian	19
3.2 Jenis dan Sumber Data	19
3.2.1 Jenis Data	19
3.2.2 Sumber Data.....	19
3.3 Metode Analisis Data	20
3.4 Kerangka Perumusan Masalah	24
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	26
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	26
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	26
4.1.2 Visi dan misi perusahaan	26
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	27
4.2 Aspek Produksi	29
4.2.1 Bahan Baku	29
4.2.2 Proses Produksi	29
4.3 Hasil Penelitian	32
4.3.1 Supply Chain UD. Panca Warna Bakery Besuki	32
4.3.2 Pengukuran Kinerja Supply Chain Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC).....	33
4.4 Pembahasan.....	48
4.4.1 Kinerja Setiap KPI	48
4.4.2 Kinerja Setiap Perspektif.....	49
4.4.3 Kinerja Supply Chain secara keseluruhan.....	50
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	51
5.1 Kesimpulan	51
5.2 Saran.....	52
DAFTAR PUSTAKA	53

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Produksi.....	3
Tabel 2.1 Elemen-elemen <i>Supply Chain Management</i>	8
Tabel 4.1 Perumusan <i>Key Performance</i> Indikator berdasarkan sasaran strategis dan empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	21
Tabel 4.1 Target KPI.....	33
Tabel 4.2 Data penjualan.....	34
Tabel 4.3 Data penjualan.....	35
Tabel 4.4 Data Pembiayaan.....	36
Tabel 4.5 harga dan kuantitas penjualan	37
Tabel 4.6 Kuantitas penjualan dan peramalan	38
Tabel 4.7 Kuantitas Penjualan	39
Tabel 4.8 Data penjualan.....	40
Tabel 4.9 Data pembiayaan.....	41
Tabel 4.10 Penentuan bobot setiap perspektif dan bobot KPI	43
Tabel 4.11 Penentuan skor tertimbang maksimum	44
Tabel 4.12 Skor Indikator berdasarkan kinerja perusahaan.....	45
Tabel 4.13 Skor tertimbang.....	46
Tabel 4.14 Nilai akhir tiap perspektif	46
Tabel 4.15 Nilai akhir tiap perspektif	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 kerangka konseptual penelitian	17
Gambar 3.1 Kerangka pemecahan masalah	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	27
Gambar 4.2 Proses Produksi Roti tawar	29
Gambar 4.3 Proses Produksi Roti Manis	31
Gambar 4.4 Alur <i>supply chain</i>	32



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Penjualan.....	56
Lampiran 2 Data Produksi	57
Lampiran 3 Data Pembelian Bahan Baku	58
Lampiran 4 Data Pembiayaan	60
Lampiran 5 Skor Tertimbang Maksimum.....	62
Lampiran 6 Skor Indikator Dan Penentuan Kriteria Skor Berdasarkan Interval Kelas.....	63
Lampiran 7 Nilai akhir tiap perspektif.....	66
Lampiran 8 Produk Roti manis dan roti tawar.....	67
Lampiran 9 Mesin Pembuat Roti.....	68
Lampiran 10 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	69

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan di dunia industri semakin kompetitif dimana para pelaku industri berlomba – lomba untuk meningkatkan daya saingnya. Untuk bisa bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, banyak manajer dan berbagai perusahaan memikirkan cara yang lebih baik dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Salah satu upaya yang dilakukan agar berhasil dalam kinerja perusahaan adalah dengan peningkatan efektifitas dan efisiensi produksi serta perbaikan dalam proses operasional.

Perusahaan memiliki berbagai kegiatan dalam proses operasional yang dijalankannya, mulai dari pemenuhan kebutuhan bahan baku proses produksi sampai distribusi produk jadi. Seluruh kegiatan mulai dari pemenuhan kebutuhan bahan baku sampai distribusi produk jadi saling mendukung dan melengkapi agar dapat menghasilkan produk yang dapat menguntungkan bagi perusahaan. Hal yang menjadi kendala dalam menjalankan perusahaan atau usaha mikro kecil dan menengah (UKM) adalah permodalan. Umumnya, perusahaan memiliki keterbatasan pendanaan sehingga produktivitasnya tidak dapat maksimal. Masalah berikutnya yang biasa dihadapi adalah mengenai sistem pengelolaan khususnya pada rantai pasokan. Masalah yang satu ini berkaitan dengan kemampuan ke tingkat untuk produksi. Kebanyakan usaha kecil dijalankan dengan manajemen yang kurang baik dalam memperhatikan rantai pasokan terutama pada bahan baku. Faktor utama yang perlu diperhatikan dalam kinerja suatu perusahaan adalah dari peran rantai pasokan (*supply chain*) suatu perusahaan.

Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*) merupakan bidang kajian yang terletak pada efisiensi dan efektivitas aliran barang, informasi, dan aliran uang yang terjadi secara simultan sehingga dapat menyatukan *Supply Chain Management* dengan pihak yang terlibat (Wiyono 2008). *Supply Chain Management* dapat diterapkan untuk mengintegrasikan manufaktur, pemasok, retailer, dan penjual secara efisien sehingga barang dapat diproduksi dan

didistribusikan dengan jumlah yang tepat dan biaya keseluruhan yang minimum. Oleh karena itu, suatu *Supply Chain Management* dapat meningkatkan daya saing dan memenangkan persaingan di pasar bila mampu menyediakan produk yang murah, berkualitas, tepat waktu dan bervariasi (Pujawan, 2005: 7).

Rantai pasokan meliputi dari semua bagian antara lain suppliers, produsen, distributor, dan pelanggan. Manajemen rantai pasokan perlu dilakukan evaluasi agar dapat menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan setiap kegiatan untuk dibandingkan kesesuaiannya dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Adanya evaluasi kinerja terhadap manajemen rantai pasokan akan membantu dalam proses perbaikan atau peningkatan kinerja manajemen rantai pasokan. Salahsatu metode pengukuran kinerja supply chain adalah *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan dari pada metode penilaian yang lain yaitu dapat mengukur secara menyeluruh dan berimbang. Kunci mengelola *Supply Chain Management* yang efektif dan efisien adalah menjamin hubungan yang baik dengan pemasok serta pelanggan sebagai mitra bisnis dalam strategi untuk memenuhi kebutuhan pasar terutama pada usaha makanan. Usaha makanan sangat berhati-hati dalam memperhatikan rantai pasokan terutama pada usaha roti.

Roti menjadi makanan pengganti dari nasi yang cukup digemari banyak kalangan masyarakat Indonesia. Dengan zaman yang semakin modern masyarakat menuntut pola hidup makanan yang praktis, sehat dan serba instan untuk dijadikan makanan pendamping pada setiap aktivitas kegiatan sehari-hari. Jumantara (2017) mengatakan bahwa roti telah menempati urutan ketiga setelah nasi dan mi sebagai makanan pokok masyarakat Indonesia. pertumbuhan rata-rata periode 2010-2014, industri roti dan kue Indonesia naik 14%. Sedangkan proyeksi pertumbuhan periode 2014-2020 untuk bisnis roti dan kue 10%.

UD. Panca Warna Bakery Besuki merupakan perusahaan kecil yang bergerak dibidang perusahaan roti (*bakery*) dituntut untuk terus berinovasi dan bersaing dengan perusahaan lainya. Industri roti Panca Warna Bakery didirikan pada tahun 2004 oleh Ibu Firda, yang berlokasi di Jalan Raya Kota Timur Besuki Situbondo. Produk yang dihasilkan oleh UD. Panca Warna Bakery meliputi roti tawar, manis (roti kecil, roti isi, dan roti sisir). Produk banyak di minati dan

digemari masyarakat disekitar kawasan Besuki sampai dengan kabupaten Pasuruan. Bahan baku yang diperlukan untuk proses pertama pembuatan roti seperti tepung, gula, margarin, mentega, firmiphan, powder, susu bubuk dan telur. Terdapat beberapa supplier Tepung didapat oleh supplier yang didapat oleh pengiriman 3 hari sekali. Gula dan telur di dapat dari supplier 10 hari sekali dan bahan-bahan kue (margarin, mentega, firmiphan, powder dan susu bubuk) didapati di toko sekitar dengan pembelian bahan 4 hari sekali. Pemesanan plastik packaging dilakukan dengan pemesanan secara 10 hari sekali. Demi tercapainya ketertarikan konsumen dan punya daya saing jual yang tinggi dalam hal bersaing, maka perusahaan dituntut untuk memaksimalkan proses produksi dengan memperhatikan rantai pasokan yang ada di perusahaan. Permasalahan yang muncul pada UD. Panca Warna Bakery adalah penerimaan bahan-bahan yang diterima dari pemasok dalam keadaan kurang baik sehingga banyak menerima keluhan dari pelanggannya akibat kualitas yang kurang baik. Dari permasalahan yang muncul mengakibatkan dalam produksinya perusahaan mengalami penurunan yang signifikan sehingga belum bisa meningkatkan laba (*profit*).

Tabel 1.1 Data Produksi

Bulan	Kuantitas Produksi (bungkus)	Kuantitas Penjualan (bungkus)
Oktober 2018	5360	5323
November 2018	4840	4772
Desember 2018	5095	5049
Januari 2019	4620	4567
Februari 2019	4345	4304
Maret 2019	4390	4342
Total	28650	28357

Sumber : Perusahaan Panca Warna Bakery Besuki (2019)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa adanya ketidakseimbangan antara jumlah produk yang diproduksi dengan produk yang dijual oleh UD. Panca Warna Bakery serta sering mengalami adanya bahan-bahan yang diterima dari pemasok dalam keadaan kurang baik. Dampak dari bahan baku yang kurang baik berdampak pada produk yang dikembalikan atau tidak laku terjual. Dalam hal ini 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 rantai pasokan (*supply chain*) berjalan dengan baik serta mengetahui titik kelemahan SCM perusahaan. Penelitian ini akan membahas tentang bagaimana cara menentukan tindakan-tindakan pencegahan yang harus dilakukan oleh pemilik usaha untuk mengidentifikasi kejadian risiko dan penyebab risiko yang terjadi pada rantai pasok UD. Panca Warna Bakery dengan menggunakan pendekatan metode *balanced scorecard*.

Penelitian-penelitian tentang manajemen rantai pasokan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* banyak dilakukan untuk menganalisis efektif dan efisiensi kinerja perusahaan seperti penelitian yang dilakukan oleh Nur Aini Risqiyanti dan Tria Novitawaty (2016). Penelitian ini mengetahui kinerja perusahaan dengan memberikan perhatian lebih pada beberapa perspektif yang memiliki hasil yang jauh dari target perusahaan. Penelitian lainnya dilakukan oleh Muh. Imam Mahmudi (2017) dan Desinta Nikmatus Sholihah (2018) juga menemukan beberapa perspektif yang menghambat laju pertumbuhan perusahaan. Maka dilakukan upaya perbaikan pada perspektif yang memiliki hasil yang tidak mencapai target.

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 (Mulyadi, 2001:1).

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah paparkan tersebut maka tidak menutup kemungkinan UD. Panca Warna Bakery Besuki memiliki rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana analisis kinerja rantai pasokan pada perusahaan UD. Panca Warna Besuki dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah Untuk menganalisis kinerja rantai pasokan pada perusahaan UD. Panca Warna Besuki dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi akademis hasil penelitian ini diharapkan memberikan tambahan wawasan mengenai kinerja perusahaan manufaktur yang diukur berdasarkan konsep *balanced scorecard*.
- b. Bagi UD. Panca Warna Bakery hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan dan pertimbangan mengenai sistem penilaian kinerja rantai pasokan yang komprehensif dengan *Balanced Scorecard* (BSC) sehingga UD. Panca Warna Bakery dapat mengevaluasi kinerja rantai pasokan secara lebih komperhensif.
- c. Bagi peneliti, memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai penilaian kinerja rantai pasok perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) terutama pada perusahaan manufaktur.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rantai Pasokan atau Supply Chain Management

2.1.1 Manajemen Rantai Pasokan atau *Supply Chain Management*

Supply Chain Management adalah kegiatan pengelolaan mulai dari memperoleh bahan mentah menjadi barang setengah jadi dan barang jadi kemudian dikirimkan ke konsumen melalui sistem distribusi (Heizer & Render, 2006). (Levi, 2000: 1) juga mengemukakan bahwa *Supply Chain Management* adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai integrasi yang efisien dari *supplier*, *manufacturer*, *distributor*, *retailer*, dan *customer*.

Supply Chain Management atau manajemen rantai pasokan adalah suatu manajemen dari aliran barang informasi dan finance yang melewati rantai pasokan dari manufaktur ke distributor dan kemudian ke retailer (Deitiana, 2009). Aliran finance merujuk pada syarat syarat untuk barang seperti syarat kredit, nama barang dan tempat pengiriman. Maka, manajemen rantai pasokan merupakan suatu aktivitas yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena mengintegrasikan seluruh komponen yang berada dalam jaringan rantai pasok seefisien mungkin untuk dapat menyampaikan produk dan pelayanan sesuai dengan jumlah dan waktu yang diinginkan oleh konsumen.

2.1.2 Tujuan dan Keuntungan *Supply Chain Management*

Tujuan manajemen rantai pasokan adalah membangun sebuah rantai pemasok dengan fokus memberikan nilai bagi pelanggan (Heizer & Render, 2006). Manajemen rantai pasokan memastikan bahwa produk berada pada tempat dan waktu yang tepat guna memenuhi permintaan konsumen tanpa menciptakan stok yang berlebihan atau kekurangan. Sedangkan keuntungan penerapan manajemen rantai pasokan adalah terciptanya peluang besar bagi perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (Heizer & Render, 2006). Maka, dengan adanya manajemen rantai pasokan perusahaan dimudahkan dalam aliran barang guna memperoleh loyalitas pelanggan dengan menciptakan keunggulan kompetitif dengan memperhatikan kepuasan pelanggan baik dari segi harga, kualitas, dan ketepatan waktu penyampaian produk.

2.1.3 Komponen Supply Chain Management

Komponen *supply chain management* terdiri dari tiga komponen utama yaitu (Turban, 2005: 301) :

1. *Upstream Supply Chain*, meliputi aktivitas dari suatu perusahaan *manufacturing* dengan para penyalurnya dan koneksi mereka kepada para penyalur mereka. Di dalam *upstream supply chain*, aktivitas utama adalah pengadaan.
2. *Internal Supply Chain*, meliputi proses yang ada di dalam organisasi berkaitan dengan aktivitas mentransformasikan masukan (input) dari para penyalur menjadi keluaran (*output*) organisasi itu. Di dalam *internal supply chain*, perhatian yang utama adalah manajemen produksi, pabrikasi, dan pengendalian persediaan.
3. *Downstream Supply Chain*, meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Di dalam *downstream supply chain*, perhatian diarahkan pada distribusi.

2.1.4 Elemen-elemen Supply Chain Management

Dalam kegiatannya, *Supply Chain Management* melibatkan banyak pihak, baik pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan. Keseluruhan pihak harus mampu berjalan beriringan untuk dapat menghasilkan kolaborasi yang baik dengan cara memaksimalkan performanya masing-masing pihak. Dalam kegiatan *Supply Chain Management*, perusahaan atau keseluruhan pihak terkait dengan manajemen rantai pasokan harus memperhatikan elemen-elemen kunci dalam manajemen rantai pasokan itu sendiri. Menurut Stevenson (2014:138), *Supply Chain Management* terdiri dari elemen-elemen kunci sebagai berikut:

Tabel 2.1 Elemen-elemen *Supply Chain Management*

Elemen	Kegiatan
<i>Costumer</i>	Menentukan produk dan jasa apa yang diinginkan konsumen
<i>Forecasting</i>	Memprediksi jumlah dan waktu yang diinginkan konsumen
<i>Design</i>	Mengelompokan pelanggan, keinginan manufaktur, dan waktu masuk pasar
<i>Capacity Planning</i>	Mencocokkan permintaan dan persediaan
<i>Processing</i>	Mengontrol kualitas dan penjadwalan kerja
<i>Inventory</i>	Menghubungkan permintaan sambil mengontrol biaya untuk menahan inventory
<i>Purchasing</i>	Mengevaluasi potensi pemasok, kebutuhan
<i>Supplier</i>	Memonitor kualitas pemasok, ketepatan waktu pengiriman, fleksibilitas, menjaga relasi dengan <i>supplier</i>
<i>Location</i>	Menentukan lokasi dari fasilitas
<i>Logistics</i>	Menentukan cara terbaik untuk memindahkan

Sumber: Stevenson ,2014:138

2.1.5 Proses *Supply Chain Management*

Proses *supply chain management* dapat dibagi menjadi lima jenis pekerjaan yaitu perencanaan, pencarian sumber daya, pembuatan, pendistribusian dan pengembalian (Jacob & Chase, 2014: 52). Berikut penjelasan pada masing-masing jenis pekerjaannya :

1. Perencanaan, terdiri atas proses-proses yang dibutuhkan untuk mengoperasikan secara strategis rantai pasokan yang sudah ada. Dalam perencanaan, perusahaan harus menentukan bagaimana permintaan yang akan terjadi akan terpenuhi dengan sumber daya yang tersedia.

2. Pencarian sumber daya, melibatkan pemilihan supplier yang akan memberikan jasa dan produk yang dibutuhkan dalam membuat produk perusahaan.
3. Pembuatan, adalah ketika produk utama diproduksi atau jasa diberikan. Tahap ini membutuhkan proses penjadwalan bagi pekerja dan koordinasi bahan baku serta sumber daya penting lain seperti peralatan untuk mendukung pembuatan atau penyediaan jasa.
4. Pendistribusian, disebut juga proses logistik. Pada tahap ini dilakukan pemilihan jasa pengangkut untuk memindahkan produk ke gudang dan pelanggan, mengoordinasikan dan menjadwalkan pergerakan barang dan informasi melalui jaringan pasokan, mengembangkan dan mengoperasikan suatu jaringan pergudangan, dan menjalankan sistem informasi yang mengelola penerimaan pesanan dari pelanggan dan sistem penagihan yang menagih pembayaran dari pelanggan.
5. Pengembalian, merupakan proses penerimaan kembali produk-produk yang cacat, dan yang jumlahnya berlebih dari pelanggan dan memberikan bantuan kepada pelanggan yang ingin menyampaikan keluhan terkait produk yang mereka terima.

2.1.6 Mengukur Kinerja *Supply Chain Management*

Menurut Siahaya (2016: 27), kinerja aktivitas *Supply Chain Management* dapat diukur melalui tolok ukur :

- a. Biaya

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

- b. Waktu

Waktu yang dialokasikan oleh setiap elemen *Supply Chain* ditentukan oleh kecepatan proses dan suplai. Dalam hal ini waktu diperlukan untuk melaksanakan aliran barang. Waktu ini mencakup pengadaan.

Pengembangan produk baru, produksi dan distribusi. Standar waktu yang telah ditetapkan dalam perbandingan dan pengukuran kinerja waktu.

c. Kapasitas

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

d. Kapabilitas

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

e. Produktivitas

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

f. Utilisasi

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

g. Outcome

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

2.1.6 Mengukur Kinerja *Supply Chain Management*

Secara garis besar, terdapat dua cara untuk menilai kinerja manajemen rantai pasokan, yaitu (Tnunay, 2013):

- 1) Penilaian objektif, yaitu penilaian yang dilakukan berdasarkan fakta yang ada. Dalam menilai secara objektif maka kita harus mampu membuat suatu cara penilaian terhadap aliran fisik dan aliran informasi. Penilaian pada aliran fisik dapat dilakukan salah satunya dengan menilai kinerja pengiriman barang atau material, seperti kita harus mencatat semua permintaan barang atau material, kapan barang atau material tersebut diterima, kapan barang atau material tersebut dikirim, apakah ada pesanan yang tidak terkirim, dan lain-lain. Sedangkan penilaian pada aliran informasi dapat dinilai dengan mencatat semua informasi baik yang menyangkut permintaan, pengiriman, pengembalian atau informasi apapun yang berhubungan dengan aliran fisik barang atau material.
- 2) Penilaian subyektif, yaitu penilaian yang dilakukan untuk menilai hal-hal yang tidak bisa dilakukan secara obyektif. Misalnya kita melakukan penilaian pada kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner atau wawancara.

2.2 Balanced Scorecard

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

a. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard mempergunakan perspektif keuangan untuk merangkum suatu peristiwa ekonomi yang mudah diukur akibat tindakan-tindakan yang dapat ditentukan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi suatu perusahaan dan proses pelaksanaan dapat tertuju kepada perbaikan mendasar. Dalam *Supply Chain Management*, keuangan mempunyai tujuan khususnya berhubungan dengan pencapaian keuntungan seperti peningkatan keuntungan dan peningkatan pendapatan.

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

1) Tahap *Growth* (Berkembang)

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 baru, 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. Dalam tahap ini perusahaan beroperasi dalam *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah, oleh sebab itu lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru.

2) Tahap Bertahan (*Sustain Stage*)

Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Pengukuran pada tahap ini bisa diukur dengan *return on investment*, *economic value added*.

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 perbaikan 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 dimasa lalu.

b. Perspektif Pelanggan

(Kaplan & Norton, 2000) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya. Dewasa ini fokus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*Customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan harga standar. Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang sesuai dengan harga jualnya. (Kaplan & Norton, 2000) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

1) Proses Inovasi

Pada proses inovasi, perusahaan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar

untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan dapat menciptakan dan menawarkan produk (barang dan/atau jasa) sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.

2) Proses Operasional

Mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus dan lain-lain.

3) Proses Pelayanan

Berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindakan proaktif dan tepat waktu, dan lain-lain.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah :

1) Karyawan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survey secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan.

2) Kemampuan Sistem Informasi.

Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

Apabila target-target diatas dapat terpenuhi maka efeknya akan mengimbangi pada perspektif finansial juga. Finansial disini termasuk mengukur pendapatan dan pengeluaran, lebih dalamnya lagi ROI (return on investment), tingkat penjualan, pertumbuhan market share, dan lain-lain.

Hal terpenting yang harus dipahami adalah bagaimana suatu organisasi mendefinisikan apa yang ingin dicapai serta membuat ukurannya yang selanjutnya terus memonitor progres yang telah dicapai. Selanjutnya dapat dilihat apakah tujuan akan tercapai atau tidak.

Balanced Scorecard diukur dalam jangka pendek dan jangka panjang dan di evaluasi setiap bagian yang ada dalam suatu organisasi yang akan memberikan kontribusi untuk mewujudkan setiap tujuan. Balanced Scorecard dapat diterapkan oleh semua jenis organisasi dan semua jenis industri baik profit maupun non-profit

2.3 Key Performance Indikator (KPI)

Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja utama atau Key Performance Indicator (KPI). Menurut Moehariono (2012: 47), KPI merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Key Performance Indicator (KPI) sering disebut juga sebagai Key Success Indicator (KSI) adalah alat ukur kuantitatif untuk peningkatan dari performa suatu aktifitas yang menjadi faktor kunci kesuksesan organisasi. KPI membantu organisasi untuk mendefinisikan dan mengukur progress dari tujuan organisasi setelah misi, stake holder, dan tujuannya telah didefinisikan dan dianalisa (Moehariono, 2012). Dalam Supply Chain penentuan KPI sangat penting dan merupakan tantangan yang besar bagi setiap organisasi karena akan

menentukan keberhasilan pengukuran kinerja yang dan perbaikan yang diharapkan dari hasil pengukuran yang di ketahui (Nenad dalam Agustian, 2015).

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian menggunakan beberapa peneltian sebagai acuan, diantaranya adalah penelitian dari Mahmudi (2017). Penelitian ini merupakan penelitian mengenai analisis kinerja *Supply Chain* menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Objek penelitian ini adalah UD. Primadona Jember. Hasil dari pengukuran kinerja menyatakan pencapain kinerja *supply chain* pada perspektif keuangan sebesar 50,00%, pelanggan sebesar 60,00%, proses bisnis internal sebesar 53,33% serta pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 60,00%. Skor pencapain kinerja *supply chain* secara keseluruhan adalah sebesar 55,60%.

Penelitian dilakukan oleh Rizqiyanti (2016) merupakan penelitian mengenai penilain kinerja *Supply Chain* menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Objek penelitian ini adalah Angkasa Raya Furniture Banyuwangi. Hasil dari pengukuran kinerja menyatakan pencapain kinerja *supply chain* pada perspektif keuangan sebesar 87,50%, pelanggan sebesar 37,50%, proses bisnis internal sebesar 75,00% serta pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 25,00%. Skor pencapain kinerja *supply chain* secara keseluruhan adalah sebesar 56,25%.

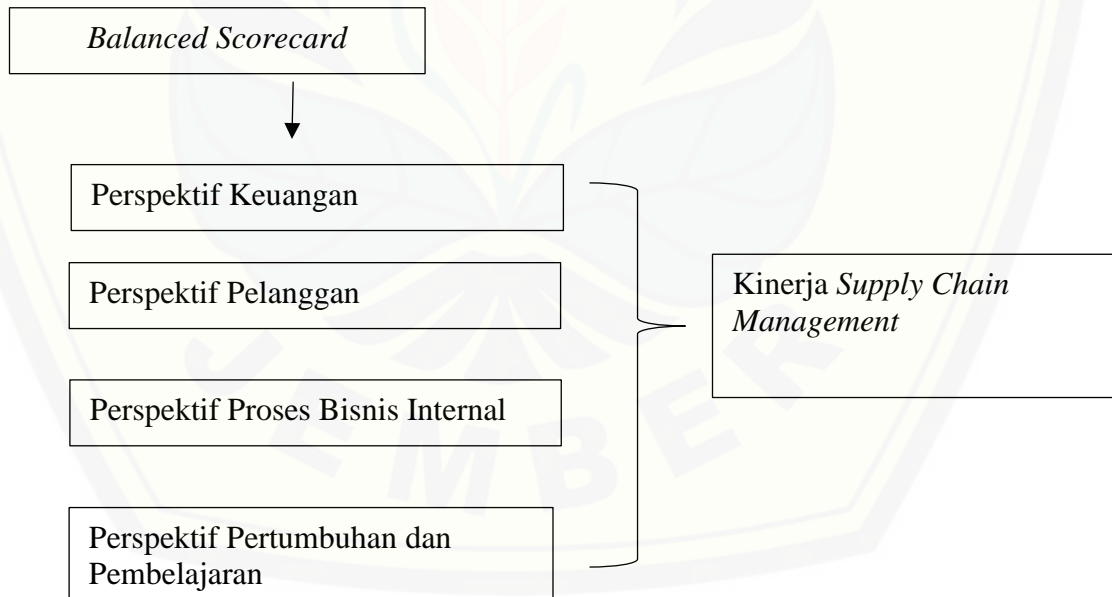
Penelitian selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Tria Novitawaty (2016). Pengukuran Kinerja Usaha Kecil Menengah Dengan Metode *Balanced Scorecard*. Objek penelitian ini adalah Ukm Bakery Pitaloka Yogyakarta. Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka mendapatkan keimpulan yang dihasilkan yaitu : Efektifitas kinerja perspektif keuangan menunjukkan hasil efektif dengan adanya peningkatan pada 3 dari 5 perhitungan indikator. Indikator yang mengalami penurunan adalah rasio cepat dan laba bersih (ROI). Kedua Efektifitas kinerja perspektif pelanggan menunjukkan hasil sangat efektif dengan peningkatan 1 dari 1 perhitungan indikator. Ketiga Efektifitas kinerja perspektif bisnis internal menunjukkan hasil efektif dengan adanya peningkatan pada 1 dari 2 perhitungan pengukuran indikator. Indikator mengalami penurunan adalah produk cacat. Keempat Efektifitas kinerja perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil efektif dengan adanya peningkatan pada 2 dari 3 perhitungan indikator. Indikator yang mengalami penurunan adalah produktivitas karyawan.

Penelitian yang digunakan sebagai acuan pada penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sholihah (2018) merupakan penelitian mengenai penilaian kinerja *Supply Chain* menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Objek penelitian ini adalah Tape Super Madu Jember. Hasil dari pengukuran kinerja menyatakan pencapaian kinerja *supply chain* pada perspektif keuangan sebesar 50,00%, pelanggan sebesar 60,00%, proses bisnis internal sebesar 40,00% serta pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 40,00%. Skor pencapaian kinerja *supply chain* secara keseluruhan adalah sebesar 48,00%.

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

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

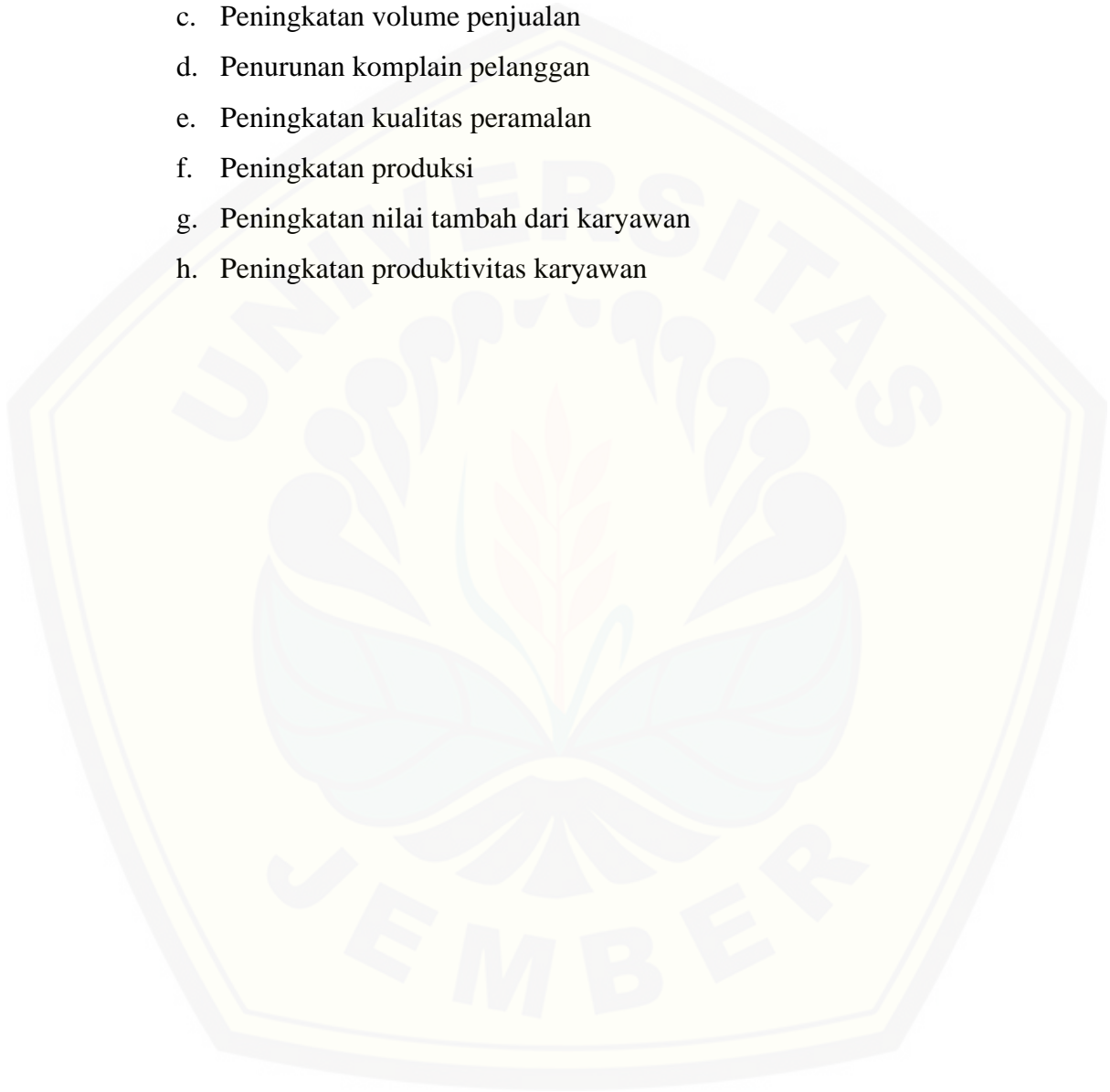


Gambar 2.1 kerangka konseptual penelitian

Balanced Scorecard memberi kerangka untuk menerjemahkan visi, misi, dan strategi bisnis perusahaan menjadi *Key Performance Indikator* (KPI). Penelitian

dilakukan untuk menganalisis kinerja dari *Supply Chain Management*, sehingga sasaran strategis yang sesuai dengan perusahaan diantaranya adalah:

- a. Peningkatan pendapatan
- b. Peningkatan keuntungan
- c. Peningkatan volume penjualan
- d. Penurunan komplain pelanggan
- e. Peningkatan kualitas peramalan
- f. Peningkatan produksi
- g. Peningkatan nilai tambah dari karyawan
- h. Peningkatan produktivitas karyawan



BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini adalah analisa deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif berarti menggambarkan atau memaparkan sesuatu hal yang terjadi di lapangan sedangkan penelitian kuantitatif berarti penelitian yang menggunakan angka-angka baik dalam pengumpulan data, analisis, dan menampilkan hasilnya (Arikunto, 2006: 12). Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang dimaksud adalah menampilkan angka-angka baik dalam pengumpulan data, analisis data serta menampilkan hasil yang berkaitan dengan fakta, keadaan dan fenomena mengenai kinerja *Supply Chain Management* pada perusahaan UD. Panca Warna Besuki.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

Jenis data menurut sifatnya sebagai berikut (Sugiyono, 2003:14) :

a. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka atau dengan kata lain data yang berbentuk kalimat, kata atau gambar. Dalam penelitian ini berupa latar belakang sejarah organisasi, struktur organisasi, dan data-data lain yang diambil dari dokumen organisasi.

b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka. Data kuantitatif dapat dibedakan menjadi dua yaitu data diskrit dan data kontinum. Data diskrit adalah data yang diperoleh dari hasil menghitung. Sedangkan, data kontinum adalah data yang diperoleh dari hasil pengukuran.

3.2.2 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui sumbernya dengan melakukan penelitian ke objek yang diteliti (Umar, 2003:56).

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, misalnya penelitian harus melalui orang lain atau mencari melalui dokumen. Data ini diperoleh dengan menggunakan studi literatur yang dilakukan terhadap banyak buku, diperoleh berdasarkan catatan – catatan, diperoleh dari internet yang berhubungan dengan penelitian (Sugiyono, 2005:62).

3.3 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis pengukuran *Supply Chain Management* berbasis *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced Scorecard* adalah pengukuran yang sistematis dan seimbang. Pengukuran ini masih mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengkait pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses internal, kinerja, pekerja, dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang. Tahapan dalam analisis data *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan data dari perusahaan terdiri dari wawancara dengan pihak terkait serta data berupa data sekunder seperti data penjualan, data *costumer* dan data persediaan.
- b. Merumuskan *key performance indikator* berdasarkan strategis dan empat perspektif.

Tabel 4.1 Perumusan *Key Performance* Indikator berdasarkan sasaran strategis dan empat perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategis	Key Performancr Indikator
Keuangan	• Peningkatan pendapatan	• <i>Sales Growth</i>
	• Pendapatan keuntungan	• <i>Operating Profit Margin</i>
Pelanggan	• Peningkatan volume penjualan	• <i>Sales Index</i>
Proses Bisnis Internal	• Peningkatan kualitas peramalan	• <i>Forecast Accurary</i>
	• Peningkatan produksi	• <i>Quantity Index</i>
Pertumbuhan dan Pembelajaran	• Peningkatan nilai tambah dari karyawan	• <i>Human Capital Value Added</i>
	• Peningkatan produktivitas karyawan	• <i>Emloye Productivity</i>

Sumber: Desinta Nikmatus S. (2018), Muh Imam Mahmudi (2017), Rizqiyanti (2016)

Key Performance Indikator dilakukan atas dasar sasaran strategis perusahaan, yaitu meliputi :

1) *Sales Growth (SG)*

Home dan Wachowies (dalam Rizqiyanti, 2016) mengemukakan bahwa tingkat *Sales Growth* merupakan hasil dari perbandingan antara selisih penjualan periode sebelumnya dengan penjualan pada periode sebelumnya.

Pertumbuhan penjualan dapat dihitung menggunakan rumus :

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

Keterangan :

- SG : pertumbuhan penjualan
- Sn : penjualan pada bulan ke-n (bulan penelitian)
- Sn-1 : penjualan pada bulan sebelumnya

2) *Operating Profit Margin*

Operating Profit Margin adalah mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Untuk menentukan *Operating Profit Margin* dengan melakukan perbandingan antara keuntungan operasi perusahaan dibandingkan dengan penjualan perusahaan. Perhitungan *Operating Profit Margin* menggunakan rumus :

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

Keterangan :

- EBIT : laba sebelum bunga dan pajak
- Sales revenue* : pendapatan penjualan

3) *Sales Index*

Sales Index (indeks penjualan) mengukur perubahan harga dan kuantitas termasuk ke dalam indeks tersebut yaitu harga pada periode acuan, harga periode sekarang, kuantitas penjualan periode acuan, kuantitas periode sekarang. *Sales index* dapat dihitung dengan rumus (Lind et al. dalam Rizqiyanti, 2016)

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

Keterangan :

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

4) *Forecast Accurary*

Forecast Accurary merupakan tingkat akurat suatu peramalan yang menunjukkan keadaan dimana hasil kalkulasi penjualan telah mencapai target

yang telah ditentukan. Rumus perhitungan *forecast accuracy* sebagai berikut :

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

5) *Quantity Index*

Quality Index membuktikan perubahan kuantitas (contoh: volume penjualan, jumlah produksi, dsb.) dari satu periode ke priode yang lain.

Quality Index diperoleh dengan membuat rumus :

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

Keterangan :

Q_n : jumlah produk pada periode ke-n

Q_0 : jumlah produk pada periode dasar

6) *Human Capital Value Added*

Human Capital Value Added adalah tingkat keuntungan yang dihasilkan perusahaan dari tersedianya sumber daya manusia atas kinerja karyawan.

Rumus *human capital value added* adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

FTE = jumlah rata-rata karyawan penuh waktu

7) *Employe Productivity*

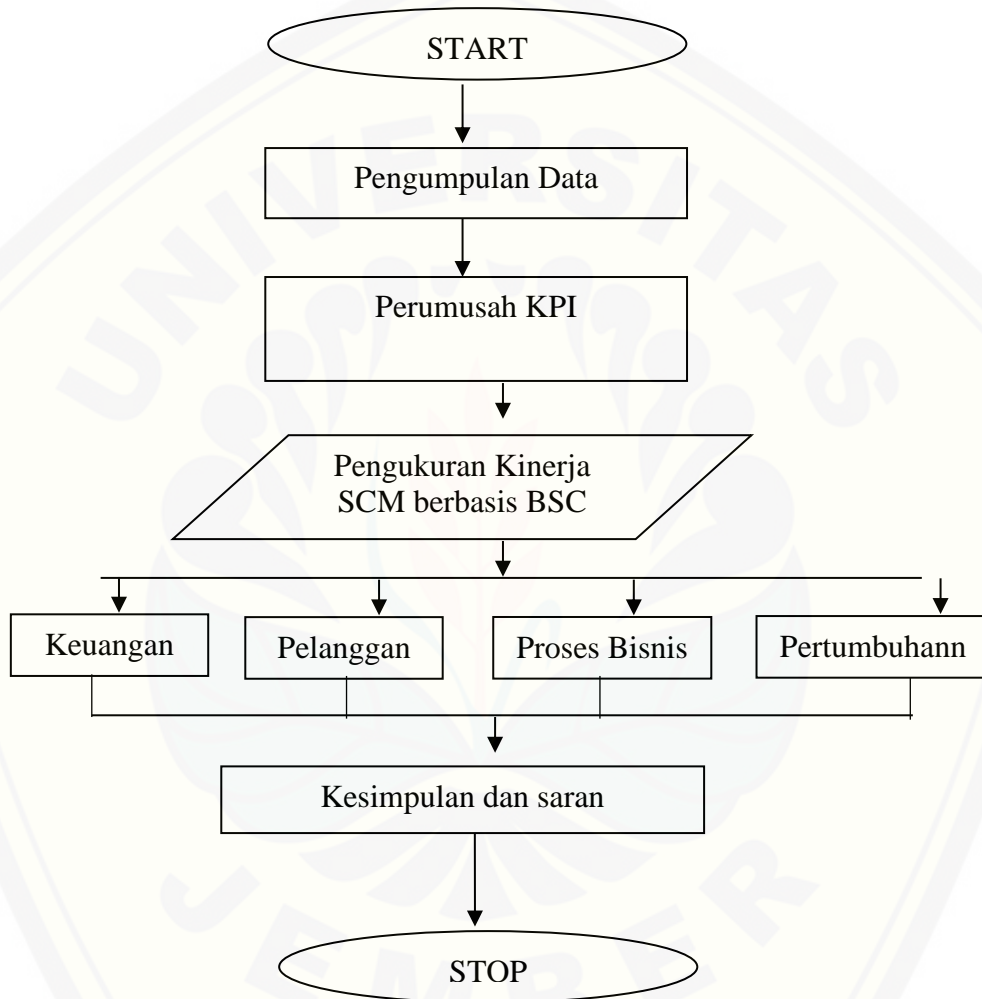
Employe Productivity (produktivitas karyawan merupakan hasil dari perbandingan antara output (hasil) dan input (masukan). Jika hasil dari prodktivitas naik, ini hanya di mungkinkan oleh adanya efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan juga adanya peningkatan dari keterampilan tenaga kerja tersebut. *Employe Productivity* dirumuskan sebagai berikut :

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

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

3.4 Kerangka Perumusan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1 Kerangka pemecahan masalah

Kerangka pemecahan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Start tahap persiapan dan perencanaan penelitian
- b. Pengumpulan data, tahap mengumpulkan data untuk kepentingan penelitian mengenai kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh pemilik yang bersangkutan dan hasil wawancara mengenai proses manajemen rantai

pasokan yang terkait dalam kegiatan usaha tersebut mulai dari supplier hingga retailer

- c. Perumusan KPI melalui *brainstroming* dengan pihak perusahaan dan fenomena yang terjadi pada perusahaan kemudian menentukan *Key Perfomance Indikator* yang sesuai dengan sasaran strategi perusahaan berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.
- d. Pengukuran kinerja *Supply Chain Management* dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.
- e. *Balanced Scorecard* sebagai peniain kinerja ke dalam empat perspektif yaotu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran
- f. Kesimpulan dan saran, tahap dimana peneliti dapat menyimpulkan hasil dari penelitian ini dan memberikan saran kepada semua pihak yang dapat mengambil manfaat dari penelitian ini
- g. Stop, tahap dimana penelitian telah selesai.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian tentang kinerja *supply chain* pada UD. Panca Warna Bakery Besuki dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, maka kesimpulan yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

Kinerja perspektif proses bisnis internal dengan nilai akhir 50% artinya bahwa kondisi perspektif tersebut kurang sehat dengan kategori BBB. Perspektif bisnis internal diukur menggunakan dua KPI yaitu *forecast accuracy* dan *quantity index*. Kinerja perspektif keuangan menunjukkan nilai akhir 40% hal ini berarti bahwa kondisi perspektif tersebut kurang sehat dengan kategori BB. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan dua KPI yaitu *sales growth* dan *operating*. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan nilai akhir 30% hal ini berarti bahwa kondisi perspektif tersebut kurang sehat dengan kategori B. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur menggunakan dua perspektif yaitu *human capital value added* dan *employee productivity*. Perspektif pelanggan memiliki hasil yang paling rendah dengan nilai akhir 20%, hal ini berarti kondisi perspektif ini kurang sehat dengan kategori CCC. Perspektif ini diukur menggunakan KPI *sales index*. Perusahaan harus serta merta memperhatikan pelanggan dikarenakan pelanggan merupakan yang terpenting dalam pertumbuhan laju penjualan.

Hasil penilaian kinerja *supply chain* secara keseluruhan menunjukkan bahwa perusahaan telah mencapai titik nilai akhir sebesar 35,8%. Berdasarkan kriteria pada tabel 4.15 nilai tersebut termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan kategori B. Hal ini berarti bahwa kondisi UD. Panca Warna termasuk kondisi yang tidak baik dimana perusahaan sangat perlu memperbaiki kinerja seluruh proses bisnis. Upaya untuk memperbaiki kinerja *supply chain* agar mengalami peningkatan dengan mengevaluasi kembali dari keseluruhan proses bisnis. Dalam hal ini UD. Panca Warna Bakery memberikan pengawasan penuh terhadap bahan baku yang tersedia. Pada masing-masing perspektif upaya perbaikan yang dapat dilakukan seperti pada perspektif keuangan perlu dilakukan peningkatan penjualan dengan beberapa strategi marketing yang maksimal. Pada perspektif pelanggan perlu

adanya promosi yang dilakukan secara terus menerus.pada perspektif proses bisnis internal perlu ada target produksi yang lebih meningkat. Dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan meningkatkan produktivitas karyawan dengan adanya pelatihan keterampilan dan kompensasi agar produktivitas karyawan semakin meningkat.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, selanjutnya saran yang dapat diajukan bagi UD. Panca Warna Bakery yang mengalami gejala kurang sehat, perlu diadakan pengecekan rutin dan beberapa kesepakatan dengan pemasok agar mendapatkan kualitas dengan sangat baik. Perlu juga adanya standarisasi bahan baku. Ini berlaku pada produk jika ingin mendapatkan kualitas produk yang baik. Jika dirasa dalam pengecekan dan hasil masih dalam keadaan kurang baik maka langkah selanjutnya dengan mendapatkan *supplier* dengan kualitas yang baik. Jika operasional dalam perusahaan baik maka permintaan konsumen akan terpenuhi.

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya terkait *Supply Chain Management* menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dalam melakukan penelitian untuk menganalisis kinerja perusahaan. Namun, diharapkan pula pada penelitian selanjutnya untuk mencoba melakukan penelitian dengan topik serupa pada perusahaan jasa.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat menjadi wawasan bagi pihak yang berkepentingan terkait penerapan *Supply Chain Management* menggunakan pendekatan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran pengendalian kualitas produk pada perusahaan manufaktur.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, I. (2015). Rancangan Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Barang Passthrough di PT. Indonesia Nippon Seiki dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal MIX Vol. VI No. 2* , 223.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Suatu Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ariska, A. W. (2016). Evaluasi Kinerja Supply Chain Management (SCM) pada UD. Asri Bakery Semboro. *Jurnal Universitas Jember(UNEJ)* .
- Debby, J. O. (2015). Evaluasi Hilir Rantai Pasokan dalam Sistem Logistik Komoditi Cabai di Pasar Tradisional Pinasungkulan Manado. *Jurnal EMBA*.
- Deitiana, T. (2009). Strategi Supply Chain Management Abad 21: Sebuah Perspektif bagi Perusahaan Retail. *Manajemen Operasional Vol. 1 No. 1* , 15.
- Heizer, J., & Render, B. (2006). *Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Husain Umar, 2003, *Metode Riset Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Jacob, R., & Chase, R. (2014). *Operation and Supply Chain Management*. New York: The McGraw-Hill.
- Jumantara, M.W. (2017). *Bisnis roti dan kue Indonesia bertumbuh 10%*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kontan.co.id. (2017, Oktober 30). *Kontan.co.id*. Diakses Maret 11, 2019, dari Bisnis Roti dan Kue Indonesia Bertumbuh 10%: <https://industri.kontan.co.id/news/bisnis-roti-dan-kue-indonesia-bertumbuh-10>
- Levi, D. S. (2000). *Desaining And Managing The Supply Chain : Concept, Strategic and Case Studies*. New Jersey: The McGraw-Hill.
- Mahmudi, M. I. (2017). Analisis Kinerja Supply Chain Management (SCM) pada UD. Primadona Jember dengan Menggunakan Pendekatan Balanced

- SCORECARD. Skripsi. Jember: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Husada.
- Mulyadi. (2001 : 1). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, M. N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Novitawaty, T. (2016). Pengukuran Kinerja Usaha Kecil Menengah dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada UKM Bakery Pitaloka). *Repository Universitas Islam Indonesia* .
- Pujawan, I. N. (2005). *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya.
- Rizqiyanti, N. A. (2016). Evaluasi Kinerja Supply Chain Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada Angkasa Raya Furniture Banyuwangi. *Artikel Ilmiah Mahasiswa* .
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sholihah, D. N. (2018). Analisis Kinerja Rantai Pasok (Supply Chain) dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada Perusahaan Tape Supermadu di Jember. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Siahaya, W. (2016). *Sukses Supply Chain Management: Akses Demand Chain Management*. Bogor: In Media.
- Stevenson, W. J., & Choung, S. C. 2014 . *Manajemen Operasi Perspektif Asis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Subana, M., & Sudrajat. (2005). *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: CV. Pustaka Belajar.
- Subroto, A. M. (2015). Evaluasi Kinerja Supply Chain Management Pada Produksi Beras di Desa. *Jurnal EMBA Vol. 3 No. 1* .
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2003, Metode Penelitian Bisni, Edisi 1, CV. Alfabeta, Bandung.

- Sugiyono, 2005, Memahami Penelitian Kualitatif, CV. Alfabeta, Bandung.
- Tanik, M. (2010). Improving Order Handling Process by Using QFD and FMEA Methodologies: A Case Study. *International Journal of Quality & Reability Management*. Vol. 27 No.4 .
- Tnunay, R. (2013, Agustus 3). *Rina Tnunay*. Diakses Maret 12, 2019, dari Cara Sederhana Menilai Kinerja Rantai Pasokan: <https://rinatnunay.com/2013/08/03/cara-sederhana-menilai-kinerja-rantai-pasokan/>
- Turban, E. 2005. *Decision Support Systems and Intelligent Systems* . Yogyakarta: Andi.
- Wiyono, Suko (2008) Analisis Sistem Distribusi Dengan Menggunakan Pendekatan Manajemen Rantai Pasokan / *Supply Chain Management*

Digital Repository Universitas Jember
DATA PENJUALAN PRODUK ROTI MANIS DAN ROTI TAWAR
UD. PANCA WARNA BAKERY BESUKI 2018/2019

Lampiran 1 data penjualan

NO	PRODUK / TANGGAL	Okt-18																															Total	Harga	Jumlah	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
1	Roti Manis	128	117	120	118	122	124		125	120	122	114	118	120		120	117	116	117	112	120		121	117	117	120	122	124		116	119	112	3218	Rp 14.000	Rp 45.052.000	
2	Roti tawar	69	71	82	80	85	81		72	85	84	72	83	69		71	75	77	82	71	78		82	80	80	76	80	77		80	82	81	2105	Rp 9.000	Rp 18.945.000	
																																				Rp 63.997.000
NO	PRODUK / TANGGAL	Nov-18																															Total	Harga	Jumlah	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
1	Roti Manis	119	110	102		105	108	110	103	110	100		100	105	105	102	101		100	100	112	102	100	105		112	110	120	120	105		2771	Rp 14.000	Rp 38.794.000		
2	Roti tawar	70	65	74		72	75	80	79	77	75		75	80	80	73	72	79		83	85	80	80	82	80		77	75	80	70	83		2001	Rp 9.000	Rp 18.009.000	
																																				Rp 56.803.000
NO	PRODUK / TANGGAL	Des-19																															Total	Harga	Jumlah	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
1	Roti Manis	130		108	105	115	120	118	110		120	122	119	115	117	111		120	126	124	119	110	120		120	110	100	109	105	100		120	2993	Rp 14.000	Rp 41.902.000	
2	Roti tawar	75		67	80	80	80	79	73		75	75	80	80	79	82		80	80	81	77	85	80		88	80	85	86	75	69		85	2056	Rp 9.000	Rp 18.504.000	
																																				Rp 60.406.000
NO	PRODUK / TANGGAL	Jan-19																															Total	Harga	Jumlah	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
1	Roti Manis		110	118	111	110		117	110	105	100	97	100		112	95	95	110	97	105		100	108	110	105	95	105		110	105	90	110	2730	Rp 14.000	Rp 38.220.000	
2	Roti tawar		69	70	70	72		75	62	79	70	80	60		75	73	70	60	58	74		75	80	70	80	60	85		68	60	70	72	1837	Rp 9.000	Rp 16.533.000	
																																				Rp 54.753.000
NO	PRODUK / TANGGAL	Feb-19																															Total	Harga	Jumlah	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
1	Roti Manis	108	115		100	92	104	100	105	95		97	100	95	90	100	100		111	100	115	100	100	112		104	110	107	95	87		2542	Rp 14.000	Rp 35.588.000		
2	Roti tawar	85	80		66	66	65	60	65	60		80	65	69	70	70	62		83	70	74	70	70	72		60	70	75	85	70		1762	Rp 9.000	Rp 15.858.000		
																																				Rp 51.446.000
NO	PRODUK / TANGGAL	Mar-19																															Total	Harga	Jumlah	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
1	Roti Manis	112	110		95	100	100	90	95	95		95	100	90	90	110	107		92	112	100	90	90	100		87	90	92	91	95	86		2514	Rp 14.000	Rp 35.196.000	
2	Roti tawar	80	67		65	65	75	71	70	79		74	60	64	70	70	68		66	65	65	64	60	65		70	70	78	80	84	83		1828	Rp 9.000	Rp 16.452.000	
																																				Rp 51.648.000

Lampiran 2 Data produksi

NO	PRODUK / TANGGAL	Oktober 2018																														Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31
1	Roti Manis	130	120	120	110	120	120		130	120	130	120	120		120	120	120	120	120	120		120	120	120	120	120	120	120		110	110	110	3230
2	Roti tawar	70	75	80	80	85	85		70	85	85	70	85	70		70	75	80	85	70	75		85	80	80	80	80	80		80	85	85	2130

NO	PRODUK / TANGGAL	November 2018																														Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	Roti Manis	120	110	105		105	110	110	100	110	100		100	105	105	105	105	105		110	100	95	115	100	105		110	120	120	120	2810	
2	Roti tawar	70	70	75		75	75	80	80	80	75		75	80	80	75	75	80		85	85	80	80	85	80		75	75	80	70	90	2030

NO	PRODUK / TANGGAL	Desember 2019																														Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31
1	Roti Manis	130		110	110	115	120	120	110		120	125	120	115	120	115		120	130	120	120	110	120		120	110	100	110	105	100	120	3015	
2	Roti tawar	75		70	80	80	80	80	75		75	75	80	80	80	85		80	80	85	80	85	80		90	80	85	90	75	70		85	2080

NO	PRODUK / TANGGAL	Januari 2019																														Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31
1	Roti Manis		110	120	115	115		120	110	105	105	100	100		110	95	95	110	100	105		105	110	110	105	95	105		110	105	95	110	2765
2	Roti tawar		70	70	70	75		75	65	80	70	80	60		75	75	70	60	60	75		75	80	70	80	60	85		70	60	70	75	1855

NO	PRODUK / TANGGAL	Februari 2019																														Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	Roti Manis	110	115		100	95	100	100	105	100		95	105	95	90	100	100		115	100	115	100	100	115		110	110	110	95	90		2570
2	Roti tawar	85	80		70	65	65	60	65	60		80	65	70	70	70	65		85	70	75	70	70	75		60	70	75	85	70		1775

NO	PRODUK / TANGGAL	Maret 2019																														Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	Roti Manis	110	110		95	100	100	90	95	95		95	100	90	90	110	110		95	115	100	90	90	100		90	90	95	95	95	90	2535
2	Roti tawar	80	70		65	70	75	75	70	80		75	60	65	70	70	70		70	65	65	65	60	65		70	70	80	80	85	85	1855

Lampiran 3 data pembelian bahan baku

No	Produk/tanggal	Oktober 2018																														Total			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31		
1	Tepung (kg)	58			58						59																						59	642	
2	Gula (kg)	38																																38	154
3	Margarin (ons)		15				15																											17	128
4	Mentega (kg)		12				14																											16	125
5	Firmiphan (g)		1200				1250																											1250	9850
6	Powder (g)		550				600																											600	4500
7	Susu Bubuk (ons)		10				8																											8	69
8	Telur (kg)		10				12																											12	100
10	Packaging Roti Manis	1100																																1100	3300
11	Packaging Roti Tawar	800																																850	2500

Pembelian rupiah	
Harga	Rupiah
8700	5585400
11500	1771000
24.000	3072000
30000	3750000
70	689500
45	202500
4000	276000
22500	2250000
350	1155000
250	625000
Total	19376400

No	Produk/tanggal	November 2018																														Total			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
1	Tepung (kg)			58			59																											57	575
2	Gula (kg)	37																																37	113
3	Margarin (ons)			17			15																											17	113
4	Mentega (kg)			16			15																											17	112
5	Firmiphan (g)			1300			1400																											1400	9350
6	Powder (g)			600			650																											650	4100
7	Susu Bubuk (ons)			40			40																											50	350
8	Telur (kg)			14			14																											14	98
10	Packaging Roti Manis	1200																																1150	3450
11	Packaging Roti Tawar	850																																800	2450

Pembelian rupiah	
Harga	Rupiah
8700	5002500
11500	1299500
24.000	2712000
30000	3360000
70	654500
45	184500
4000	1400000
22500	2205000
500	1725000
400	980000
Total	19523000

No	Produk/tanggal	Desember 2018																														Total			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31		
1	Tepung (kg)			59			58																											57	580
2	Gula (kg)	37																																35	111
3	Margarin (ons)	15					15																											17	128
4	Mentega (kg)	16					16																											15	131
5	Firmiphan (g)	1200					1400																											1350	10500
6	Powder (g)	650					700																											650	5100
7	Susu Bubuk (ons)	60					60																											50	430
8	Telur (kg)	15					14																											13	112
10	Packaging Roti Manis	1100																																1100	4400
11	Packaging Roti Tawar	800																																800	3150

Pembelian rupiah	
Harga	Rupiah
8700	5046000
11500	1276500
24.000	3072000
30000	3930000
70	735000
45	229500
4000	1720000
22500	2520000
500	2200000
400	1260000
Total	21989000

Lampiran 3 data pembelian bahan baku

No	Produk/tanggal	Januari 2019																														Total		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		31	
1	Tepung (kg)		56			58					59				56			58				60			57			56			57			38
2	Gula (kg)	38																				36												
3	Margarin (ons)		17			14					15				16				18			17					16				14			
4	Mentega (kg)		17			15					17				17				19			18					17				17			
5	Firmiphan (g)		1300			1300					1350				1250				1300			1400					1300				1200			
6	Powder (g)		650			650					650				700				650			550					660			600				
7	Susu Bubuk (ons)		50			55					55				60				55			60					55			60				
8	Telur (kg)		15			16					14				15				15			15					14			12				
10	Packaging Roti Manis	1100													1150																1100	4450		
11	Packaging Roti Tawar	850												800																	850	3300		

Pembelian rupiah	
Harga	Rupiah
8700	5012000
11500	1736500
24.000	3048000
30000	4110000
70	728000
45	229950
4000	1800000
22500	2610000
500	2225000
400	1320000
Total	22818650

No	Produk/tanggal	Februari 2019																												Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
1	Tepung (kg)	58				57					56				59				59			57					56			59	
2	Gula (kg)	36													34							36									
3	Margarin (ons)			14				16						16			15				17				16				15		
4	Mentega (kg)			17				15						16			18				17				16				18		
5	Firmiphan (g)			1300				1350						1200			1200				1200				1100				1150		
6	Powder (g)			600				550						600			600				550				600				500		
7	Susu Bubuk (ons)			45				45						50			60				60				60				55		
8	Telur (kg)			12				13						12			12				15				14				13		
10	Packaging Roti Manis	1100													1000															1000	3100
11	Packaging Roti Tawar	800												850																800	2450

Pembelian rupiah	
Harga	Rupiah
8700	5028600
11500	1219000
24.000	2616000
30000	3510000
70	595000
45	180000
4000	1500000
22500	2047500
500	1550000
400	980000
Total	19226100

No	Produk/tanggal	Maret 2019																														Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	Tepung (kg)			58				56							57				56						57				58			54
2	Gula (kg)			34																					37							
3	Margarin (ons)			16				15						17							17				17				16			
4	Mentega (kg)			17				17						19							19				17				18			
5	Firmiphan (g)			1150				1200						1200						1300				1300				1350			1200	
6	Powder (g)			550				650						600						700				600				650			600	
7	Susu Bubuk (ons)			40				50						55						55				50				50			45	
8	Telur (kg)			13				14						13						14				14				13			14	
10	Packaging Roti Manis			1100																												1100
11	Packaging Roti Tawar			800											800																	850

Pembelian rupiah	
Harga	Rupiah
8700	4872000
11500	1230500
24.000	3144000
30000	4260000
70	693000
45	222750
4000	1600000
22500	2475000
500	1650000
400	980000
Total	20147250

Lampiran 4 Data Pembiayaan

Bulan	Pembelian	Biaya Operasional	Karyawan	Total tiap kuartal
Bulan Oktober 2018	Rp19.376.400	Rp 2.344.000	Rp 5.400.000	Rp83.907.400
Bulan November 2018	Rp19.523.000	Rp 2.300.000	Rp 5.400.000	
Bulan Desember 2018	Rp21.989.000	Rp 2.375.000	Rp 5.200.000	
Bulan Januari 2019	Rp22.818.650	Rp.2.490.000	Rp 5.200.000	Rp84.265.000
Bulan Februari 2019	Rp19.226.100	Rp 2.096.000	Rp 4.800.000	
Bulan Maret 2019	Rp20.147.250	Rp 2.287.000	Rp 5.200.000	
TOTAL	Rp123.080.400	Rp 13.892.000	Rp 31.200.000	Rp 168.172.400

Data pembiayaan oktoer 2018	
listrik	Rp 240.000
karyawan	Rp 5.400.000
lpg	Rp 584.000
distribusi	Rp 1.550.000
jumlah	Rp 7.774.000

jumlah karyawan	5
perhari	40.000
jumlahhari	27

Data pembiayaan November2018	
listrik	Rp 252.000
karyawan	Rp 5.400.000
lpg	Rp 584.000
distribusi	Rp 1.464.000
jumlah	Rp7.700.000

jumlah karyawan	5
perhari	40.000
Jumlah hari	27

Data pembiayaan desember2018	
listrik	Rp 245.000
karyawan	Rp 5.200.000
lpg	Rp 730.000
distribusi	Rp 1.400.000
jumlah	Rp 7.575.000

jumlah karyawan	5
perhari	40.000
Jumlah hari	26

Data pembiayaan Januari 2019	
listrik	Rp 342.000
karyawan	Rp 5.200.000
lpg	Rp 548.000
distribusi	Rp 1.600.000
jumlah	Rp 7.690.000

jumlah karyawan	5
perhari	40.000
Jumlah hari	26

Data pembiayaan Februari 2019	
listrik	Rp 310.000
karyawan	Rp 4.800.000
lpg	Rp 438.000
distribusi	Rp 1.348.000
jumlah	Rp 6.896.000

jumlah karyawan	5
perhari	40.000
jumlahhari	24

Data pembiayaan Maret 2019	
listrik	Rp 276.000
karyawan	Rp 5.200.000
lpg	Rp 584.000
distribusi	Rp 1.427.000
jumlah	Rp 7.487.000

jumlah karyawan	5
perhari	40.000
jumlahhari	26

Lampiran 5 Skor Tertimbang Maksimum

Skor Tertimbang Maksimum

Perspektif	Jumlah KPI	Skor KPI Maksimum	Bobot	Skor Tertimbang Maksimum
Keuangan	2	5	11	110
Pelanggan	1	5	20	100
Proses Bisnis Internal	2	5	14	140
Pertumbuhan dan Pembelajaran	2	5	15	150
Junlah skor tertimbang maksimum				500

Skor tertimbang maksimum diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut :

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

$$= 2 \times 5 \times 11$$

$$= 110$$

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

$$= 2 \times 5 \times 20$$

$$= 100$$

Skor tertimbang maksimum (Proses Bisnis Internal) = jumlah KPI x skor KPI maks x bobot KPI

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

$$= 140$$

Skor tertimbang maksimum (Pertumbuhan dan Pembelajaran) = jumlah KPI x skor KPI maks x bobot KPI

$$= 2 \times 5 \times 15$$

$$= 150$$

Lampiran 6 Skor Indikator Dan Penentuan Kriteria Skor Berdasarkan Interval

Kelas

Skor indikator berdasarkan kinerja perusahaan

Perspektif	KPI	Hasil	Nilai	Skor KPI
Keuangan	• <i>Sales Growth</i>	-12,89%	E	1
	• <i>Operating Profit Margin</i>	7,09%	C	3
	TOTAL			4
Pelanggan	• <i>Sales Index</i>	87,1%.	E	1
	TOTAL			1
Proses Bisnis Internal	• <i>Forecast Accurary</i>	2,27%	B	4
	• <i>Quantity Index</i>	87,24	E	1
	TOTAL			5
Pertumbuhan dan Pembelajaran	• <i>Human Capital Value Added</i>	11,92	D	2
	• <i>Employee Productivity</i>	17,41 %	E	1
	TOTAL			3

$$\begin{aligned}
 \text{Interval kelas sales growth} &= \frac{\text{target}-\text{nilai minimum}}{5} \\
 &= \frac{5-(-15)}{5} \\
 &= 4
 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *sales growth* adalah sebagai berikut:

$$A = 1\% < 5\%$$

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

$$C = -7\% < -3\%$$

$$D = -11\% < -7\%$$

E = -15% < -11% Hasil perhitungan *sales growth* sebesar -12,89% , artinya memperoleh nilai E dengan skor KPI adalah 1.

$$\begin{aligned}
 \text{Interval kelas Operating Profit Margin} &= \frac{\text{target}-\text{nilai minimum}}{5} \\
 &= \frac{10-5}{5} \\
 &= 1
 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *Operating Profit Margin* adalah sebagai berikut:

$$A = 9\% < 10\%$$

$$B = 8\% < 9\%$$

$$C = 7\% < 8\%$$

$$D = 6\% < 7\%$$

$$E = 5\% < 6\%$$

Hasil perhitungan *Operating Profit Margin* sebesar 7,09%, artinya memperoleh nilai C dengan skor KPI adalah 3.

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas Sales Index} &= \frac{\text{target}-\text{nilai minimum}}{5} \\ &= \frac{100-85}{5} \\ &= 3 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *Sales Index* adalah sebagai berikut:

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

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

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

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

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

Hasil perhitungan *Sales Index* sebesar 87,1%. artinya memperoleh nilai E dengan skor KPI adalah

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas Forecast Accurary} &= \frac{\text{target}-\text{nilai minimum}}{5} \\ &= \frac{3-0}{5} \\ &= 0,6 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *Forecast Accurary* adalah sebagai berikut:

$$A = 2,4\% < 3\%$$

$$B = 1,8\% < 2,4\%$$

$$C = 1,2\% < 1,8\%$$

$$D = 0,6\% < 1,2\%$$

$$E = 0\% < 0,6\%$$

Hasil perhitungan *Forecast Accurary* sebesar 2,27% artinya memperoleh nilai B dengan skor KPI adalah 4.

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas Quantity Index} &= \frac{\text{target}-\text{nilai minimum}}{5} \\ &= \frac{100-85}{5} \\ &= 3 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *Quantity Index* adalah sebagai berikut:

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

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

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

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

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

Hasil perhitungan *Quantity Index* sebesar 87,24 artinya memperoleh nilai E dengan skor KPI adalah 1.

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas } \textit{Human Capital Value Added} &= \frac{\textit{target-nilai minimum}}{5} \\ &= \frac{15-10}{5} \\ &= 1 \end{aligned}$$

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

$$A = 14\% < 15\%$$

$$B = 13\% < 14\%$$

$$C = 12\% < 13\%$$

$$D = 11\% < 12\%$$

$$E = 10\% < 11\%$$

Hasil perhitungan *Human Capital Value Added* 11,92 artinya memperoleh nilai D dengan skor KPI adalah 2.

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas } \textit{Employee Productivity} &= \frac{\textit{target-nilai minimum}}{5} \\ &= \frac{60-15}{5} \\ &= 9 \end{aligned}$$

Kriteria skor untuk *Employee Productivity* adalah sebagai berikut:

$$A = 51\% < 60\%$$

$$B = 42\% < 51\%$$

$$C = 33\% < 42\%$$

$$D = 24\% < 33\%$$

$$E = 15\% < 24\%$$

Hasil perhitungan *Human Employee Productivity* 17,41 % artinya memperoleh nilai E dengan skor KPI adalah 1 .

Lampiran 7 Nilai akhir tiap perspektif

Perspektif	Skor tertimbang maksimum	Skor tertimbang	Nilai akhir tiap perspektif
Keuangan	110	44	40%
Pelanggan	100	20	20%
Proses Bisnis Internal	140	70	50%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	150	45	30%
Jumlah skor tertimbang maksimum	500	179	

$$\begin{aligned} \text{Nilai Akhir Perspektif keuangan} &= \frac{\text{skor tertimbang}}{\text{skor tertimbang maksimum}} \times 100\% \\ &= \frac{44}{110} \times 100\% = 40\% \end{aligned}$$

Hasil nilai akhir perspektif keuangan 40%, nilai tersebut dikategorikan dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BB.

$$\begin{aligned} \text{Nilai Akhir Perspektif Pelanggan} &= \frac{\text{skor tertimbang}}{\text{skor tertimbang maksimum}} \times 100\% \\ &= \frac{20}{100} \times 100\% = 20\% \end{aligned}$$

Hasil nilai akhir perspektif pelanggan 20%, nilai tersebut dikategorikan dalam kondisi tidak sehat dengan kategori CCC.

$$\begin{aligned} \text{Nilai Akhir Perspektif Proses Bisnis Internal} &= \frac{\text{skor tertimbang}}{\text{skor tertimbang maksimum}} \times 100\% \\ &= \frac{70}{140} \times 100\% = 50\% \end{aligned}$$

Hasil nilai akhir perspektif proses bisnis internal 50%, nilai tersebut dikategorikan dalam kondisi kurang sehat dengan kategori BBB.

$$\begin{aligned} \text{Nilai Akhir Pertumbuhan dan Pembelajaran} &= \frac{\text{skor tertimbang}}{\text{skor tertimbang maksimum}} \times 100\% \\ &= \frac{45}{150} \times 100\% = 30\% \end{aligned}$$

Hasil nilai akhir perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 30%, nilai tersebut dikategorikan dalam kondisi kurang sehat dengan kategori B.

Lampiran 8 Produk Roti manis dan roti tawar

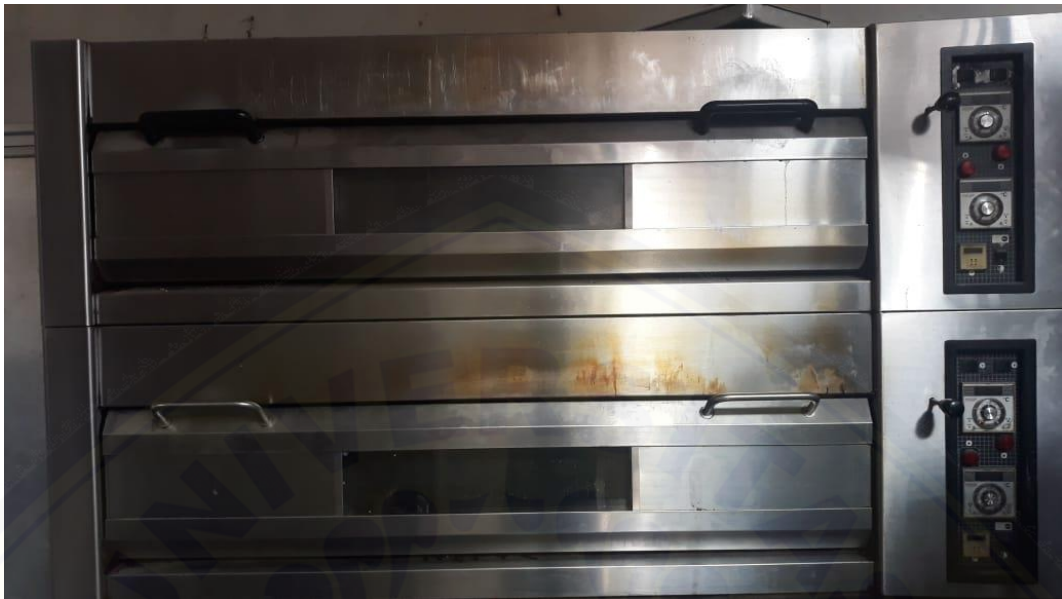
Roti manis



Roti Tawar



Lampiran 8 Mesin Pembuat Roti



Lampiran 10 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Objek Penelitian	Metode Analisis	Hasil
1	Nur Aini Rizqiyanti (2016)	Angkasa Raya Furniture Banyuwangi	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil dari pengukuran kinerja menyatakan pencapaian kinerja <i>supply chain</i> pada perspektif keuangan sebesar 87,50%, pelanggan sebesar 37,50%, proses bisnis internal sebesar 75,00% serta pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 25,00%. Skor pencapaian kinerja <i>supply chain</i> secara keseluruhan adalah sebesar 56,25%.
2	Tria Novitawaty (2016)	Ukm Bakery Pitaloka Yogyakarta	<i>Balanced Scorecard</i>	Keempat Efektifitas kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil efektif dengan adanya peningkatan pada 2 dari 3 perhitungan indikator. Indikator yang mengalami penurunan adalah produktivitas karyawan.
3	Muh. Imam Mahmudi (2017)	UD. Primadona Jember	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil dari pengukuran kinerja menyatakan pencapaian kinerja <i>supply chain</i> pada perspektif keuangan sebesar 50,00%, pelanggan sebesar 60,00%, proses bisnis internal sebesar 53,33% serta pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 60,00%. Skor pencapaian kinerja <i>supply chain</i> secara keseluruhan adalah sebesar 55,60%.
4	Desinta Nikmatus Sholihah (2018)	Tape Super Madu Jember	<i>Balanced Scorecard</i>	Hasil dari pengukuran kinerja menyatakan pencapaian kinerja <i>supply chain</i> pada perspektif keuangan sebesar 50,00%, pelanggan sebesar 60,00%, proses bisnis internal sebesar 40,00% serta pertumbuhan dan pembelajaran yaitu sebesar 40,00%. Skor pencapaian kinerja <i>supply chain</i> secara keseluruhan adalah sebesar 48,00%.

Sumber: Nur Aini Rizqiyanti (2016), Tria Novitawaty (2016), Muh. Imam Mahmudi (2017), Desinta Nikmatus Sholihah (2018)