

Analisis Kinerja Perusahaan dengan Fokus pada Rantai Pasok dengan Balanced Scorecard : Studi Kasus Di PT. XYZ

Angling Sugiatna
Sekolah Tinggi Teknologi Bandung
Jl. Soekarno-Hatta No. 378 Bandung
Email anglingsugiatna@sttbandung.ac.id

Abstract

An important performance part of manufacturing industry is supply chain, covering raw material supply chain from supplier and distribution chain of production to customer/end user. Supply chain is very essential to support production process and sale. This research will analyze and discuss supply chain of PT. Berdikari Metal & Engineering, a company producing spare part and components needed by automotive, diesel producer, etc. Performance is analyzed basically on Balanced Scorecard methods including four perspectives: growth and learning, internal business process, customer and finance.

From result of data processing, analysis and discuss of them, PT. Berdikari Metal & Engineering's supply chain performance was found well in each perspective. The higher score was in internal business process, which criteria of all indicators were well performance. While other three perspective still contain poor performance indicators.

Keywords : *Performance Measurement, Supply Chain Management, Balanced Scorecard*

I. PENDAHULUAN

Transformasi ekonomi yang ditandai terjadinya pergeseran fokus sektor ekonomi, yaitu dari sektor pertanian menuju ke sektor industri dan sektor jasa, merupakan suatu hal yang lazim terjadi di setiap negara berkembang untuk menjadi negara maju. Demikian pula di Indonesia, pergeseran era pertanian menuju era industri semakin kentara seiring dengan terjadinya transformasi ekonomi.

Pada perkembangannya, pembangunan ekonomi ditunjang oleh sektor industri yang mengolah bahan mentah menjadi bahan setengah jadi atau menjadi barang jadi. Akibatnya, tingkat persaingan antar pelaku ekonomi semakin tinggi.

Untuk mengantisipasi tingginya tingkat persaingan, maka setiap perusahaan, terutama dalam hal ini perusahaan industri manufaktur, harus memperhatikan kinerja (performance) di setiap lini aktivitasnya. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan secara baik langkah-langkah perencanaan, pengendalian, pengawasan, penilaian dan evaluasi.

Pada beberapa perusahaan industri manufaktur, salah satu lini yang perlu diperhatikan tingkat kinerjanya adalah lini rantai pasok. Lini ini mencakup rantai pengadaan bahan baku produksi dari supplier dan rantai distribusi hasil produksi. Dapat dikatakan bahwa rantai pasok di sini merupakan lini vital bagi perusahaan, baik sebagai pendukung berjalannya proses produksi maupun sebagai pendukung aktivitas penjualan.

PT. XYZ, sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi suku cadang (*spareparts*) dan komponen yang dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan otomotif dan diesel, memandang permasalahan rantai pasok sebagai suatu hal yang sangat penting dalam perjalanan aktivitas usahanya. Oleh karenanya, perusahaan ini memperhatikan betul manajemen rantai pasok yang terlaksana, baik dalam hubungannya dengan pihak pemasok (*supplier*), pelanggan (*customer*), maupun pihak perusahaan sendiri sebagai bagian dari strategi pendukung guna mencapai tujuan perusahaan yakni meningkatkan pendapatan dan daya saing.

Dalam kaitannya dengan permasalahan di atas, maka penelitian ini akan menganalisis dan membahas mengenai kinerja perusahaan yang difokuskan pada kinerja rantai pasok di perusahaan tersebut.

II. TINJAUAN TEORITIS

II.1 Konsep Manajemen Rantai Pasok

Ditinjau dari sudut pandang tradisional, perusahaan adalah sebuah entitas yang berdiri sendiri dan independen. Hubungan antara pemasok dan *downstream customers* (*wholesaler* atau *retailer*) bersifat *adversarial*, di mana pemasok berkeinginan untuk mengirimkan atau menjual produknya secepat dan sebanyak mungkin dengan harga tinggi, sementara *downstream customers* menginginkan harga murah dengan pengiriman yang cepat.

Pada pendekatan tradisional ini, perusahaan harus berkompetensi dengan perusahaan lain untuk bisa mempertahankan bisnisnya. Akan tetapi, dengan perubahan dalam industri pada saat ini, perusahaan bisa kalah dalam berkompetisi jika tidak mau bekerja sama. Konsep yang paradoks ini lah yang menjadi ide dasar dari integrasi *supply chain*.

Supply chain adalah jaringan organisasi-organisasi, yang terhubung dari hulu ke hilir dengan segala macam proses dan kegiatan yang berbeda yang memberikan nilai pada produk dan jasa hingga ke tangan konsumen. (Christopher, 1998).

Handfield (2000), istilah *supply chain management* didefinisikan sebagai berikut:

"The supply chain encompasses all activities associated with the flow and transformation of goods from the raw material stage (extraction), through to the end users, as well as the associated information flows. Material and information flow both up and down the supply chain."

"Supply chain management (SCM) is the integration of these activities through improved supply chain management relationships, to achieve a sustainable competitive advantage."

Supply Chain Management (SCM) sebenarnya bukanlah konsep baru, tetapi merupakan pengembangan dari konsep manajemen logistik. Hanya manajemen logistik lebih memfokuskan pada pengaturan aliran barang di dalam suatu perusahaan, sedangkan manajemen *supply chain* menganggap bahwa *internal integration* tidaklah cukup. Integrasi harus dicapai untuk seluruh mata rantai pengadaan barang, mulai dari paling hulu hingga paling hilir, bahkan sampai ke pelanggan akhir (*end user*). Perbedaan mendasar antara manajemen logistik dan *supply chain management* dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2.1 Perbedaan antara Manajemen Logistik dengan Manajemen *Supply Chain* (Indrajit, 2000)

Manajemen Logistik	Manajemen <i>Supply Chain</i>
Mengutamakan pengelolaan, termasuk arus barang dalam perusahaan.	Mengutamakan arus barang antar perusahaan, dari paling hulu hingga paling akhir.
Berorientasi pada Perencanaan dan kerangka kerja yang menghasilkan rencana tunggal arus barang dan informasi di seluruh perusahaan.	Mengusahakan hubungan dan koordinasi antar proses dari perusahaan pelanggan.

Oleh karena itu definisi manajemen logistik secara umum adalah: “*Logistics is process of strategically managing the procurement, movement, and storage of material, parts and finished inventory (and the related information flows) through the organization and its marketing channels in such a way that current and future profitability are maximized through the cost-efficient fulfillment of orders.*” (Cristopher, 1998). Sedangkan definisi SCM menurut Cristopher (1998) adalah:

“*Supply chain management is the management of upstream and downstream relationships with suppliers and customers to deliver superior customer value at less costs to the supply chain as a whole.*”

II.2 Integrasi Rantai Pasok (*Supply Chain*)

Semua organisasi merupakan bagian dari satu atau beberapa *supply chain*, baik perusahaan langsung menjual produknya ke konsumen, memproduksi barang, atau

melakukan penggalan sumber alam, semuanya merupakan bagian dari suatu *supply chain*. Namun sampai saat ini sebagian besar organisasi terutama hanya berfokus pada konsumen langsung dan fungsi-fungsi internalnya, dan kurang memperhatikan perusahaan lain dalam *supply chain*-nya.

Bagaimanapun juga, terdapat tiga perkembangan penting dalam pasar global dan teknologi yang membuat SCM menjadi perhatian bagi pihak manajemen, yaitu (Handfield, 2000):

1. Revolusi industri membutuhkan transfer informasi tepat dan cepat
2. Permintaan konsumen dalam harga, kualitas, *delivery*, teknologi, dan waktu makin meningkat dalam kompetisi.
3. Munculnya bentuk baru dari hubungan antar organisasi.

II.3 Definisi Pengukuran Kinerja

Faktor utama yang harus dimiliki perusahaan agar dapat bertahan dan bersaing adalah kemampuan mereka dalam mengikuti perkembangan yang ada, baik yang datang dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) perusahaan. Kemampuan mengikuti perkembangan inilah yang nantinya menentukan di mana posisi dan keunggulan perusahaan tersebut dalam perta persaingan. Untuk itulah diperlukan suatu pengukuran kinerja yang mampu mengukur prestasi perusahaan tersebut.

Menurut Romano (1989), pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan salah satu proses dalam sistem pengendalian manajemen, dengan membandingkan dan mengevaluasi antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisis penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan.

II.4 Pengukuran Kinerja Rantai Pasok

Dalam manajemen bisnis modern, pengukuran kinerja akan menjadi baik bila tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja. Sing dan Tuttle (1989) menyatakan bahwa kita tidak bisa mengelola apa yang tidak bisa kita ukur. Dari pandangan manajemen, pengukuran kinerja memerlukan informasi timbal balik dari pihak manajemen bagi proses pengambilan keputusan.

Beamon (1999) menggolongkan ukuran kinerja ke dalam dua kelompok: kuantitatif dan kualitatif, melibatkan kepuasan dan respon pelanggan, fleksibilitas, kinerja pemasok, biaya-biaya dan kesemuanya itu digunakan dalam pemodelan rantai pasok. Beamon (1999) mengidentifikasi tiga jenis ukuran: sumber daya, output, dan fleksibilitas. Gunnasekaran (2001) mengembangkan suatu kerangka untuk mengukur strategi, taktik, dan kinerja tingkat operasional dalam rantai pasok, yang sebagian besar berhubungan dengan *supplier*, pengiriman, layanan pelanggan, dan biaya inventory dan logistik.

Sementara menurut Felix (2001), beberapa permasalahan yang terjadi dalam sistem pengukuran kinerja rantai pasok antara lain: (1) tidak adanya pendekatan yang seimbang dalam mengintegrasikan ukuran non keuangan dan keuangan;

(2) tidak adanya berpikir sistem, di mana suatu rantai pasok harus dipandang sebagai satu kesatuan pengukuran yang utuh dari keseluruhan sistem rantai pasok tersebut; dan (3) hilangnya konteks rantai pasok

II.5 Dimensi dan Ukuran Kinerja Rantai Pasok

Pengelolaan, analisis, dan perbaikan rantai pasok menjadi hal yang penting saat ini. Model rantai pasok yang ada lebih menekankan pada dua ukuran kinerja yang berbeda (Beamon, 1998), yaitu Biaya dan (2) Kombinasi antara biaya dan kemampuan reaksi pelanggan.

Biaya-biaya tersebut meliputi persediaan dan biaya operasional. Sedangkan kemampuan reaksi pelanggan meliputi *lead time*, kemungkinan *stock out*, dan tingkat pemenuhan. Pada kenyataannya, masih banyak ukuran kinerja lain yang berkaitan dengan analisis rantai pasok yang belum digunakan dalam penelitian rantai pasok. Walaupun ukuran ini mungkin merupakan karakteristik penting dalam suatu rantai pasok, penggunaan karakteristik tersebut dalam model rantai pasok merupakan suatu tantangan, karena aspek kualitatif dari masing-masing ukuran sulit untuk digabungkan ke dalam model kuantitatif. Misalnya ukuran; kepuasan konsumen (Christopher, 1994), aliran informasi (Nicoll, 1994), kinerja pemasok (Davis, 1993), dan manajemen risiko (John dan Randolph, 1995).

II.6 Penggunaan *Balance Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja

Manajemen rantai pasok menuntut setiap perusahaan yang terlibat di dalamnya mempunyai suatu cara untuk mengukur kinerja rantai pasok secara keseluruhan guna memenuhi keinginan pelanggan akhir (*end user*). Hal ini menuntut sistem tujuan rantai pasok tercapai. Kaplan dan Norton (1996) telah menyajikan suatu pendekatan pengukuran kinerja yang dikenal sebagai *Balance Scorecard* (Penilaian Berimbang) yang dalam aplikasinya dapat diterapkan pula pada rantai pasok. Pendekatan ini menggabungkan ukuran kinerja finansial dan kinerja operasional yang digunakan di semua tingkat rantai pasok.

Proses merumuskan *Balance Scorecards* dimulai ketika para manajer senior menggambarkan strategi perusahaannya (Kaplan, 1996). Waktu yang diperlukan pada saat mulai menciptakan pemahaman strategi yang memastikan masing-masing ukuran kinerja digabungkan ke dalam *scorecard* yang diestimasi dari tujuan strategi perusahaan dan berusaha mewujudkan tujuan tersebut. Sangatlah berbahaya jika mengasumsikan bahwa suatu persepsi umum telah ada tentang suatu strategi perusahaan, karena hal ini dapat mendorong ke arah sistem pengukuran yang tidak logis sehingga menarik organisasi ke dalam arah yang bertentangan.

Setelah tujuan strategi perusahaan dipahami dengan jelas, langkah berikutnya adalah menterjemahkan strategi tersebut ke dalam satu kumpulan ukuran kinerja. Kerangka BSC yang diciptakan oleh Kaplan dan Norton (1996), menyatakan bahwa keseimbangan diperoleh dengan menerapkan ukuran kinerja dari empat perspektif yang berbeda. Kerangka keseimbangan ini cenderung menekankan

pada perspektif keuangan yang berhubungan dengan profitabilitas jangka panjang, yaitu, ukuran proses bisnis internal, ukuran pertumbuhan dan pembelajaran, dan ukuran kepuasan pelanggan.

- a. Perspektif Pelanggan membahas apakah pelanggan harus percaya terhadap kredibilitas perusahaan pada saat melakukan pemesanan. Ukuran yang dipilih harus mengakomodasi opini pelanggan. Ukuran tersebut dapat bersifat umum, seperti nilai pelanggan, dan ingatan pelanggan, atau ukuran tersebut mengarah kepada suatu dimensi dari nilai pelanggan, seperti mutu produk dan jasa, waktu tanggapan, fleksibilitas, atau biaya.
- b. Perspektif Proses Bisnis Internal membahas apa yang harus dilakukan secara internal untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan tersebut. Sebagian besar ukuran *non-financial* yang digunakan di sini cenderung untuk memusatkan atas empat jenis kinerja, yaitu: (1) ukuran kualitas, seperti produk sisa atau produk cacat; (2) ukuran waktu, seperti waktu keseluruhan atau waktu siklus; (3) ukuran fleksibilitas, seperti perubahan sistem kerja atau keseragaman hasil variasi produk; dan (4) ukuran biaya, seperti biaya tanpa nilai tambah atau biaya produksi/unit.
- c. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran membahas apa yang perlu untuk dilaksanakan secara berkelanjutan untuk memuaskan dan mempertahankan konsumen. Fokus utama perspektif ini adalah untuk menghasilkan kemampuan yang lebih baik di masa yang akan datang. Ukuran kinerja perspektif ini cenderung berhubungan dengan isu-isu, seperti waktu siklus pengembangan produksi baru, tingkat penjualan produk baru, dan tingkat perbaikan proses. Selain itu, dalam *scorecard* ini perusahaan cenderung untuk melibatkan sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia dapat diarahkan untuk melakukan pertumbuhan dan pembelajaran lebih baik.
- d. Perspektif Keuangan merupakan suatu konsep dari keseimbangan dan pengecekan sistem. Sukses dari ketiga perspektif lain dalam BSC tidak secara langsung menjamin keberhasilan keuangan. Dengan kata lain, ketika sukses keuangan tidak terwujud dalam bentuk kinerja *non-financial*, yaitu adanya suatu isyarat kegagalan strategi, tingkat manajer senior harus memikirkan kembali sumber manfaat kompetisi yang diperoleh perusahaan, atau kegagalan pemahaman untuk membedakan indikator *non-financial* dengan *financial* untuk menuju keberhasilan keuangan (Kaplan, 1996).

III. METODOLOGI PENELITIAN

III.1 Metode Penelitian

Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus dan kaji tindak. Menurut Nazir (1985), penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran dari obyek penelitian sehingga kita dapat menganalisis gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta, sifat serta hubungan fenomena yang

diselidiki. Masih menurut Nazir (1985), pendekatan studi kasus berarti hanya ada satu obyek penelitian yang diambil. Sedangkan pendekatan kaji tindak adalah pendekatan yang dikembangkan bersama-sama antara peneliti dengan *decision maker* tentang variabel-variabel yang bisa dimanipulasi dan dapat digunakan untuk menentukan kebijakan.

III.2 Tahapan Proses Penelitian

Metodologi penelitian membahas tahapan-tahapan penelitian yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian secara terencana, sistematis, dan efektif. Tahapan-tahapan tersebut harus serasi dan saling mendukung satu sama lain, agar penelitian yang dilakukan dapat mencapai tujuan serta memberikan kesimpulan yang benar. Penjelasan tentang tahapan-tahapan penelitian tersebut adalah:

III.3 Studi Pendahuluan

Tahapan ini terbagi menjadi empat tahap, yaitu:

- a. Formulasi Masalah
- b. Tahap Tujuan Penelitian
- c. Tahap Studi Literatur
- d. Tahap Pemilihan Alternatif Model Pengukuran kinerja rantai pasok perusahaan. Selain itu dibahas pula saran-saran yang diperlukan untuk penelitian lebih lanjut, maupun rekomendasi kepada pihak perusahaan guna meningkatkan usaha-usaha peningkatan kinerja agar perusahaan mampu dan siap bersaing, terutama dalam menghadapi era pasar bebas.

IV. HASIL PENELITIAN DAN ANALISA

IV.1 Analisis Kinerja Eksisting Rantai Pasok PT. Berdikari Metal & Engineering

1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembejarian

A. Kapabilitas SDM

Kapabilitas SDM menggambarkan produktivitas karyawan yang pada akhirnya bermuara pada produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Semakin baik tingkat kapabilitas SDM, maka semakin tinggi pula produktivitasnya dan produktivitas perusahaan. Dari hasil pengukuran kinerja sistem rantai pasok berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam hal kapabilitas SDM dapat dijelaskan bahwa:

- a. Indikator kapabilitas SDM yang paling utama yakni jumlah produk akhir yang dihasilkan memiliki tingkat yang „sangat baik“. Artinya, realisasi jumlah produk yang dihasilkan telah sesuai dengan target yang ditetapkan atau sesuai dengan jumlah yang dipesan oleh *costumer*.
- b. Kinerja berdasarkan indikator pelatihan karyawan tergolong baik. Meskipun tidak ditetapkan target mengenai berapa kali perusahaan mengadakan program pelatihan dan pendidikan, tapi program yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Untuk indikator rasio kategori produk yang menggambarkan sedikitnya jumlah produk yang gagal, tergolong „baik“, di mana target maksimum kurang dari 10% produk yang gagal dapat dipenuhi.
- d. Indikator peningkatan pada kualitas produk juga

tergolong pada kategori „baik“ meskipun tidak ada target yang ditetapkan. Demikian pula halnya dengan efisiensi alokasi biaya dan kinerja pengiriman. Kedua indikator ini telah memenuhi target yang ditetapkan, di mana alokasi biaya tidak melebihi target yang ditetapkan, sedangkan pengiriman yang dilakukan telah sesuai dengan pesanan *costumer*.

e. Sistem informasi

- B. Sistem informasi, baik aliran informasi di antara masing-masing bagian dalam lingkungan internal perusahaan maupun dengan mitra kerja (*supplier* dan *costumer*) sangat mendukung tingginya tingkat kinerja sistem rantai pasok. Sistem informasi yang terselenggara dalam kaitannya dengan manajemen rantai pasok di PT. XYZ tergolong pada kategori „baik“, tetapi tidak ditetapkan target tertentu untuk ini. Hal ini didukung oleh struktur organisasi dan struktur kerja perusahaan yang baik sehingga mendorong terwujudnya kerjasama antar bagian yang baik pula, dari manajemen tingkat atas hingga karyawan di level pelaksana.

C. Pengembangan Usaha

Disamping mengadakan pelatihan bagi karyawan, untuk mewujudkan tingkat produktivitas yang diinginkan perusahaan juga melakukan langkah-langkah berikut:

- a. Antisipasi teknologi. Hal ini dianggap sangat penting oleh perusahaan karena teknologi, terutama teknologi manufaktur, terus mengalami perkembangan. Sampai saat ini, perusahaan telah cukup mampu untuk mengantisipasi kemajuan teknologi dalam menjalankan aktivitas usahanya, terutama dalam aktivitas produksi.
- b. Penelitian, di mana hal ini dengan cukup baik dilakukan oleh perusahaan secara berkala, meliputi penelitian struktur produk dan penelitian kebutuhan pasar. Perusahaan sangat menyadari akan perlunya penelitian berkenaan dengan perkembangan teknologi yang harus diantisipasi serta kebutuhan pasar yang selalu berubah mengikuti perkembangan teknologi tersebut.
- c. Pengenalan produk baru perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengimbangi dan sebagai persiapan antisipasi kebutuhan pasar sehingga produk apapun yang dipesan oleh konsumen dapat terlayani. Tidak ada target yang ditetapkan oleh perusahaan untuk indikator ini, dan *costumer* menganggap bahwa indikator ini berkategori „tidak baik“.
- d. Inovasi. Kemampuan berinovasi dalam proses produksi menjadi tolak ukur kemampuan perusahaan dalam mengatasi kemajuan teknologi dan perkembangan kebutuhan pasar. Dengan kemampuan inovasi yang cukup baik, saat ini perusahaan tidak mengalami masalah dalam memenuhi permintaan pasar (konsumen). Artinya, perusahaan dapat menyesuaikan setiap produk pesanan yang dikerjakan dengan spesifikasi yang diminta konsumen, dan inovasi-inovasi yang

dilakukan tidak mengurangi tetapi justru menambah performansi produk tersebut. Dengan demikian, inovasi yang dilakukan tetap dalam koridor tidak menyalahi keinginan konsumen.

2. *Perspektif Proses Bisnis Internal*

A. Utilisasi Kapasitas

Utilisasi kapasitas menjelaskan kemampuan perusahaan menggunakan pembiayaan dalam menjalankan proses bisnisnya. Utilisasi kapasitas juga merupakan indikator dari tingkat efisiensi biaya operasional, di mana semakin tinggi tingkat utilisasi kapasitas maka *average cost* (biaya total) akan semakin rendah. Jika alokasi biaya terlaksana efisien, total biaya yang ditanggung perusahaan akan semakin rendah.

- a. Biaya rantai pasok. Biaya ini mencakup total biaya aktifitas rantai pasok, yakni biaya yang dialokasikan berkaitan dengan *supplier* (perencanaan, pemesanan dan pengadaan bahan baku) dan *costumer* (perencanaan, pemenuhan pesanan, pengiriman/distribusi produk). Realisasi biaya rantai pasok secara keseluruhan berkategori „baik“. Dengan demikian, tidak terjadi kekurangan atau kelebihan biaya dalam jumlah yang signifikan, yang menuntut dilakukannya penjadwalan ulang biaya rantai pasok.
- b. Biaya bahan baku. Alokasi biaya bahan baku merupakan salah satu dari alokasi total biaya rantai pasok. Oleh karena itu efisiensi realisasi biaya ini akan berpengaruh pula terhadap efisiensi total biaya rantai pasok. Dalam hal biaya bahan baku, realisasi biaya yang dicapai oleh perusahaan berkategori „baik“.
- c. Biaya persediaan. Realisasi biaya persediaan merupakan salah satu unsur dalam total biaya rantai pasok. Realisasi biaya persediaan telah sesuai rencana tahunan dan target alokasi secara efisien.
- d. Biaya operasional, merupakan biaya- biaya yang digunakan untuk operasi rantai pasok, terutama dalam aktifitas distribusi hasil produk ke *costumer*. Realisasi biaya yang terjadi di perusahaan saat ini menunjukkan kategori „baik“.

B. Efisien Operasi

Efisiensi dan efektifitas operasi merupakan indikator dari baik-buruknya kinerja sistem rantai pasok. Semakin efisien pelaksanaan operasi rantai pasok (terutama dalam hal efisiensi waktu dan tenaga kerja), semakin tinggi pula produktivitas sistem rantai pasok dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Dalam efisiensi operasi, ukuran yang perlu diperhatikan adalah efisiensi siklus rantai pasok, rata-rata waktu respon, efisiensi waktu produksi, ketepatan waktu, efisiensi tenaga kerja, tingkat bahan sisa, tingkat permintaan perbaikan, tingkat pengurangan *supplier*.

1. Siklus rantai pasok berjalan dengan stabil dan lancar meskipun tidak ada target tertentu yang ditetapkan;

2. *Supplier* mampu merespon pesanan bahan baku dengan cepat, demikian pula respon perusahaan terhadap order dari *customer*;
3. Waktu produksi sesuai dengan target waktu yang ditetapkan (sesuai dengan waktu yang dijanjikan kepada *customer*);
4. *Supplier* mampu memenuhi pesanan bahan baku dengan tepat waktu, demikian pula perusahaan mampu memenuhi pesanan *customer* secara tepat waktu;
5. Antara jumlah pekerjaan dengan tenaga kerja yang ada seimbang;
6. Bahan sisa produksi yang tidak terpakai selalu minimum (kurang dari 10%);
7. Hampir tidak pernah ada permintaan perbaikan hasil produk dari *customer* sebagai bentuk layanan purna jual;
8. Tidak pernah terjadi pengurangan jumlah *supplier* karena jenis bahan baku yang dipasok oleh masing-masing *supplier* berbeda menurut kebutuhan produksi.

3. *Perspektif Pelanggan*

A. Kualitas Produk

Kualitas menjadi patokan utama bagi pelanggan untuk membeli dan menggunakan produk tersebut. Perusahaan sangat menyadari hal ini, sehingga terus berupaya meningkatkan kualitas produk yang dihasilkannya. Berkenaan dengan kualitas produk, ukuran-ukuran yang diterapkan adalah kualitas, kehandalan, daya tahan, reputasi, dan tingkat kerusakan produk. Seluruh indikator diketahui berkategori baik (sesuai target), artinya kualitas, kehandalan serta daya tahan produk telah sesuai dengan standar pesanan, dengan reputasi terpercaya dan persentase produk yang rusak sangat kecil.

B. Kualitas Layanan

Kualitas layanan juga menjadi patokan pengambilan keputusan *customer* untuk melakukan pemesanan atau tidak. Dibandingkan dengan kualitas produk, dalam sistem rantai pasok, kualitas layanan memegang peranan yang lebih penting. Dalam pengukuran kualitas layanan digunakan beberapa ukuran dengan tingkat kinerja yang baik, di mana:

- 1) Waktu respon pesanan, diketahui mampu merespon pesanan *customer* dengan baik (telah sesuai dengan prosedur baku).
- 2) Tingkat kepuasan terhitung tinggi, salah satunya ditandai dengan rendahnya tingkat keluhan *customer*. Dengan demikian, *customer* merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh perusahaan.
- 3) Satu hal yang sering dikeluhkan oleh *customer* adalah sering terjadinya keterlambatan pengiriman. Dalam hal ini waktu keterlambatan yang ditargetkan oleh perusahaan adalah kurang dari 10 hari. Namun, dalam kenyataannya keterlambatan dapat mencapai 14 hari (2 minggu).

- 4) Terjadinya keterlambatan mengakibatkan target pengiriman yang tepat waktu tidak tercapai, atau tidak sesuai dengan standar pesanan.
- 5) Perusahaan telah mampu dengan baik mengatasi kemungkinan terjadinya kesalahan order dan memenuhi jadwal waktu produksi dengan baik (sesuai prosedur).

4. Perspektif Keuangan

A. Tingkat Profitabilitas

Untuk menilai tingkat profitabilitas (kemampuan memperoleh laba) suatu perusahaan, perlu dilakukan analisis keuangan berdasarkan laporan keuangan (neraca) dan laporan rugi laba tahunan. Dari pengolahan data diketahui bahwa:

- 1) Tingkat *profit margin* pada tahun terakhir (2015) memiliki kinerja yang cukup, yakni mencapai 6%. Artinya target laba yang diinginkan dan ditentukan oleh perusahaan (lebih dari 5%) dapat tercapai.
- 2) Meskipun pencapaian *profit margin* telah memenuhi target, tetapi jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya telah pertumbuhan negatif (menurun). Pada tahun 2014, diketahui *profit margin* yang telah dicapai oleh perusahaan adalah sebesar 9%.
- 3) Selama 3 (tiga) tahun terakhir tidak pernah terjadi baik penambahan maupun pengurangan jumlah *costumer*.
- 4) Kemampuan perusahaan dalam mengelola modal yang diinvestasikan secara produktif (ditandai dengan nilai ROI – *return on investment*) cukup baik yakni mencapai 16% pada tahun 2015. Kemampuan ini tidak ditetapkan targetnya oleh perusahaan dan cenderung menurun dari tahun sebelumnya (2014) yang mencapai 24 kali. Hal ini tidak terlepas pula dari kondisi *profit margin* yang menurun. Pencapaian ROI mendukung kemampuan perusahaan dalam memenuhi target waktu kembali modal sesuai target.
- 5) Perusahaan mampu menggunakan seluruh fasilitas produksi secara efisien dan efektif atau dengan kata lain fasilitas produksi perusahaan yang terkait dengan sistem rantai pasok mempunyai produktivitas tinggi. Tingginya tingkat produktivitas fasilitas produksi mendorong tingginya tingkat produktivitas perusahaan secara keseluruhan.
- 6) Dalam hal pemanfaatan keterlambatan waktu, baik keterlambatan pengiriman dari *supplier* atau distribusi ke *costumer*, untuk memperoleh nilai tambah (menjadi laba), perusahaan belum mampu memanfaatkannya dengan cukup baik.

B. Tingkat Likuiditas

Tingkat likuiditas menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangannya. Tolak ukur baik-buruknya tingkat likuiditas dalam penilaian kinerja sistem rantai pasok meliputi siklus *cash to cash*, tingkat pengembalian asset (ROA – *return of asset*), dan tingkat

likuiditas (kewajiban terhadap investor, karyawan dan sebagainya). Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa ketiga ukuran tersebut menunjukkan kinerja yang baik.

- 1) Dalam hal siklus *cash to cash*, hampir tidak pernah terjadi keterlambatan pembayaran yang dilakukan, baik dari *costumer* ke PT. XYZ maupun dari PT. XYZ ke *supplier*.
- 2) Pencapaian ROA untuk tahun 2015 sebesar 2,5 kali (turun dari tahun 2014 yang mencapai 2,7 kali). Rasio-rasio likuiditas berada pada batas aman (rasio lancar sebesar 233%, rasio cepat sebesar 155%, dan rasio kas sebesar 22%).

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut : (1). Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, indikator pengukuran yang berkinerja rendah adalah pengenalan produk baru yang termasuk ke dalam tujuan pengembangan usaha. Perusahaan tidak menetapkan target untuk indikator ini dan menurut *costumer* perusahaan kurang mampu memenuhi pesanan dengan spesifikasi tertentu yang masih baru atau belum pernah diproduksi sebelumnya. (2). Perspektif pelanggan, indikator pengukuran yang berkinerja rendah adalah keterlambatan pemenuhan pesanan. Kesepakatan yang dibuat antara perusahaan dengan *costumer* biasanya memberikan limit waktu maksimum 10 (sepuluh) hari bagi terjadinya keterlambatan pemenuhan pesanan. Namun, seringkali terjadi keterlambatan mencapai lebih dari waktu yang disepakati yakni hingga 14 (empat belas) hari. Keterlambatan yang sering terjadi ini biasanya pada proses pengiriman hasil produk ke *costumer*. (3). Perspektif Keuangan, terdapat 4(empat) indikator yang kinerjanya tergolong rendah, yaitu : (a). Tingkat pertumbuhan pelanggan, dimana selama tiga tahun terakhir tidak terjadi penambahan jumlah *costumer*, meskipun tidak juga terjadi pengurangan jumlah *costumer*, (b). Tingkat pertumbuhan *profit*, di mana pada tahun 2015 terjadi penurunan *profit margin* dibandingkan tahun 2014 yakni dari 9% menjadi 6%, (c). Tingkat produktivitas modal, mengalami penurunan pada tahun 2003 dibandingkan tahun 2002 yakni dari 24% menjadi 16%, (d). Tingkat pengembalian asset, mengalami penurunan pada tahun 2015 dibandingkan tahun 2014, yakni dari 2,7 kali menjadi 2,5 kali.

REFERENSI

1. Andiko. *Strategic Planning* dengan *Balanced Scorecard*: Penempatan Organisasi pada Posisi Kompetitif. Skripsi, Fakultas Ekonomi UGM. Yogyakarta. 1999.
2. Aravachia, Carlos H.M. dan Pires, Silvio R.I. *Supply Chain Performance Evaluation: a Case Study*. University of Piracicaba. Sao Paulo. Brazil. 2000. <http://www.unimep.br>
3. Brewer, Peter C. Dan Speh, Thomas W. *Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance*. Journal of Business Logistic Vol. 21 No.

1. 2000.
4. Budiarti, Astri. Pengukuran Performansi Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di PT. XYZ Bandung. Tugas Kahir Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana ITB. Bandung. 2003.
5. Chibba, Aron dan Horte, Sven Ake. *Supply Chain Performance – A Meta Analysis*. School of Business and Engineering, University of Halmstad. Swedia. 2003.
6. Aravachia, Carlos H.M. dan Pires, Silvio R.I. *Supply Chain Performance Evaluation: a Case Study*. University of Piracicaba. Sao Paolo. Brazil. 2000. <http://www.unimep.br>
7. Brewer, Peter C. Dan Speh, Thomas W. *Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance*. Journal of Business Logistic Vol. 21 No. 1. 2000.
8. Budiarti, Astri. Pengukuran Performansi Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di PT. XYZ Bandung. Tugas Kahir Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana ITB. Bandung. 2003.
9. Chibba, Aron dan Horte, Sven Ake. *Supply Chain Performance – A Meta Analysis*. School of Business and Engineering, University of Halmstad. Swedia. 2003. <http://www.hh.se>
10. Fawcett, Stanley E. Dan Magnan, Gregory M. *Supply Chain Diagnostic Elements*. Annual 6.
11. North American Research Symposium on Purchasing and Supply Management, March 2000. <http://www/ism.ws>
12. Garrison, Ray H. Dan Noreen, Eric W. Akuntansi Manajeral (alih bahasa A. Totok Budi Santoso). Jakarta: Salemba Empat. 1997.
13. Indriantoro, Nur. *Balanced Scorecard*. Bahan Seminar STIE Perbanas Jakarta. 2000.
14. Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. *The Balanced Scorecard Measure that Driver Performance*. Havard Business review January-February 1992: 71-79 Havard business Publishing. Boston. 1992.
15. -----, *Putting The Balanced Scorecard a Work*. Havard Business reviers September- October 1993: 134-142. Havard Business School Publishing. Boston. 1993.
16. -----, *Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Havard business School Press. Boston. 1996.
17. -----, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (alih bahasa Michael Hammer). Jakarta: Erlangga. 2000.
18. eijnen, Jack P.C. dan Smits, Martin T. *Performance Metric in Supply Chain Management*. Tilburg University. Belanda. 2003. <http://www.palgrave-journals.com>Li, Suhong. *Developing Measure of Supply Chain Management Performance*. College Business Administration, The University of Toledo. 2002. <http://www.web.bryant.edu>
19. Mulyadi. *Strategic Management System* dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (bagian satu -----, *Balanced*