

**ANALISIS KINERJA MANAJEMEN RANTAI PASOKAN  
BERBASIS *BALANCED SCORECARD*  
(Studi pada PT. Misaja Mitra – Pati, Jawa Tengah)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**Ryan Candra Adinata**  
NIM. C2A009195

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2013**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ryan Candra Adinata  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A009195  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA RANTAI PASOKAN  
BERBASIS *BALANCED SCORECARD***

Dosen Pembimbing : Drs. Bambang Munas Dwiyanto, S.E., Dipl.Com,  
M.M.

Semarang, 4 Desember 2013

Dosen Pembimbing,

(Drs. Bambang MunasDwiyanto,  
S.E., Dipl.Com, M.M.)  
NIP. 195809061987031001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Mahasiswa : Ryan Candra Adinata

Nomor Induk Mahasiswa : C2A009195

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA RANTAI PASOKAN  
BERBASIS *BALANCED SCORECARD***

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 17 Desember 2013**

Tim Penguji:

1. Drs. Bambang Munas Dwiyanto, S.E., Dipl.Com, M.M (.....)

2. Dr. J. Sugiarto Ph.,SU (.....)

3. Dra. Amie Kusumawardani.,MS.Ph.D (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Ryan Candra Adinata, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: “**ANALISIS KINERJA RANTAI PASOKAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD***”, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan universitas batal saya terima.

Semarang, 4 Desember 2013  
Yang membuat pernyataan,

**(Ryan Candra Adinata)**

**NIM : C2A009195**

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“I'm learning how to drown out the constant noise that is such an inseparable part of my life. I don't have to prove anything to anyone, I only have to follow my heart and concentrate on what I want to say to the world. I run my world.”*  
(Beyonce Knowles)

*“Don't forget to smile in any situation. As long as you are alive, there will be better things later, and there will be many.”*  
(Eiichiro Oda)

*“No matter how your heart is grieving, if you keep on believing, the dreams that you wish will come true.”*  
(Walt Disney)

*“No matter how many times people try to criticize you, the best revenge is to prove them wrong.”*  
(Zayn Malik)

*“A change is brought about because ordinary people do extraordinary things.”*  
(Barack Obama)

Saya mempersembahkan skripsi ini kepada Papa, Mama, adik saya tercinta dan untuk sahabatku Alvin Gilang Ramadhan yang selama ini telah menemani dan berjuang bersama.

## **ABSTRACT**

*The supply chain is a very important stage in a manufacturing company. The company used in this present research is PT . Misaja Mitra. In 2012, PT . Misaja Mitras did not achieve the set targets for their supply of raw materials. This study aims to control and monitor all supply chains in relation to PT . Misaja Mitra, by using a Balanced Scorecard. This process will ensure that in future the company can monitor and repair the supply chain system.*

*The method used in this study is to determine the company's strategy map, then secondly define the performance indicators associated with supply chain activities within the company. After this step the performance indicators are grouped into four balanced scorecard perspectives. The last stage of creating a table balanced scorecard analysis is to assess the performance of the chain supply in the company PT . Misaja Mitra .*

*The study found that the main cause that led to the supply of raw materials at PT . Misaja Mitra being delayed was the occurrence of extreme weather. This resulted in the unavailability of raw materials being distributed. Therefore consumers are affected due to the lack of distribution. In conclusion, steps should be taken to resolve these issues by using a balanced scorecard which can assist in controlling for these problems. When a balanced score card is used it can make it easier for companies to identify where problems are arising so that the company can quickly prevent further issues and rectify the problems in the future .*

*Keywords : supply chain , the development of a balanced scorecard*

## **ABSTRAK**

*Rantai Pasokan merupakan tahap yang sangat penting dalam sebuah perusahaan manufaktur. Obyek dari penelitian adalah PT. Misaja Mitra, Pasokan bahan baku PT. Misaja Mitra pada tahun 2012 tidak mencapai target yang telah ditentukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengontrol semua yang berhubungan dengan rantai pasokan PT. Misaja Mitra agar dapat terpantau dengan baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, sehingga kedepannya perusahaan dapat melakukan pemantauan dan perbaikan pada sistem rantai pasokan perusahaan.*

*Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menentukan *strategy map* perusahaan, kemudian menentukan *indicator performansi* yang berkaitan dengan kegiatan rantai pasokan didalam perusahaan, Setelah itu mengelompokan *indicator performansi* ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*, dan tahap terakhir membuat tabel analisa *balanced scorecard* untuk menilai *performansi* rantai pasokan dari PT. Misaja Mitra.*

*Hasil penelitian menemukan penyebab utama yang menyebabkan pasokan bahan baku PT. Misaja Mitra mengalami keterlambatan yaitu, adanya cuaca yang ekstrim yang dapat mengakibatkan ketersediaan bahan baku udang terganggu, sehingga dapat mempengaruhi distribusi ke konsumen. Oleh karena itu perlu dilakukan tindakan untuk mengatasi masalah tersebut, dengan menggunakan *balanced scorecard* maka akan dapat terkontrol dengan baik, hal ini memudahkan perusahaan untuk mengetahui dimana letak masalah yang sering muncul sehingga dapat cepat dicegah dan diperbaiki kedepannya.*

*Kata kunci : rantai pasokan, pengembangan *balanced scorecard*,*

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas terselesaikannya skripsi “ANALISIS KINERJA RANTAI PASOKAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD*” ini. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan kepada:

1. Prof. Drs. H. Muhamad Nasir, M.Si, Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Bambang Munas Dwiyanto, S.E., Dipl.Com, M.M., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dengan penuh kesabaran memberikan pengarahan, saran serta dukungan hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik.
3. Kedua orang tua saya, papa Rena Hercandranto, SH dan mama Ida Ratnawati, SH yang telah membesarkan saya dengan penuh kasih sayang, memberikan doa dan dukungan yang tiada henti selama ini, serta adik saya tercinta Alvito Aderyan Renanda yang selalu menemani saya.
4. Untuk Alvin Gilang Ramadhan sahabatku yang selalu memberikan dukungan, bantuan, bekerja sama, berjuang bersama, dan selalu ada disuka maupun duka

selama menempuh studi di SMAN 1 Semarang dan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

5. Untuk om Ardian, tante Yanti, Haviz dan Gilang yang turut serta mendoakan dan memberikan dukungan.
6. Bapak Drs. Mustafa Kamal, MM selaku dosen wali yang telah membimbing penulis selama menempuh studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
7. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan skripsi ini.
8. Teman-teman jurusan manajemen operasional seperjuangan dan teman-teman reguler dua manajemen 2009 : Adam, Gata, Renata, Alvin Rey, Rachma Pimpim, April, Dian cem, Ganesha dan Putri yang selalu mendukung dan memberikan informasi, membantu dalam mengerjakan tugas selama menempuh studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
9. Bapak Ta'at Djuli Diwana selaku Factory Manager dari PT. Misaja Mitra yang telah banyak membantu didalam penelitian.
10. Untuk Tante Eropeana Puspitasari, S.Psi yang telah memberikan banyak bantuan sehingga penelitian dapat berjalan dengan lancar.

Penulis menyadari masih jauh dari sempurna dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis memohon maaf apabila ada kekurangan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Semarang, 4 Desember 2013  
Penulis,

**(Ryan Candra Adinata)**  
**NIM : C2A009195**

# DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	9
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	10
1.4.1 Tujuan Penelitian .....	10
1.4.2 Kegunaan Penelitian .....	10
1.5 Sistematika Penulisan .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Manajemen Rantai Pasokan.....	13
2.1.2 Kinerja Manajemen Rantai Pasokan.....	15
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.1.4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
2.2 Penelitian Terdahulu .....	29
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	32
3.1 Obyek Penelitian .....	32
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	32
3.2.1 Jenis Data .....	32
3.2.2 Sumber Data.....	33
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	33
3.4 Metode Analisis .....	34
3.4.1 Identifikasi Model SCOR .....	34
3.4.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
BAB IV HASIL DAN ANALISIS .....	36
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	36
4.1.1 Sejarah PT. Misaja Mitra .....	36
4.1.2 Visi dan Misi PT. Misaja Mitra .....	37
4.1.3 Lokasi PT. Misaja Mitra .....	38
4.1.4 Tujuan PT. Misaja Mitra.....	39
4.1.5 Bentuk Badan Hukum.....	39
4.1.6 Struktur Organisasi PT. Misaja Mitra.....	40
4.1.7 Jumlah Karyawan.....	40
4.1.8 Bidang Usaha PT. Misaja Mitra.....	41
4.2 Analisis Data.....	42

4.2.1	Visi dan Misi Perusahaan.....	42
4.2.2	<i>Supply Chain Operation References (SCOR)</i> .....	43
4.2.2.1	Identifikasi Model ( <i>SCOR</i> ) .....	43
4.2.2.2	Atribut Pengukuran Kinerja Model ( <i>SCOR</i> ).....	45
4.2.3	<i>Strategy Map</i> .....	46
4.2.4	<i>Balanced Scorecard</i> .....	49
4.3	<i>Balanced Scorecard</i> untuk <i>Supply Chain Management</i> .....	50
4.4	Evaluasi <i>BSC</i> untuk <i>SCM</i> .....	52
BAB V	PENUTUP.....	66
5.1	Kesimpulan .....	66
5.2	Saran .....	67
	DAFTAR PUSTAKA .....	69
	LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	71

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel IV.1 Data Jumlah Karyawan/Karyawati November 2010 .....	41
Tabel IV.2 <i>Strategy Map</i> Perusahaan .....	47
Tabel IV.3 <i>BSC</i> Untuk <i>SCM</i> Pada PT. Misaja Mitra .....	51
Tabel IV.4 Matriks Penerapan <i>BSC</i> Untuk <i>SCOR</i> .....	51
Tabel IV.5 Jumlah Nilai Produk Yang Dikirim Ke Konsumen Tahun 2012.....	55
Tabel IV.6 Target Dan Realisasi Biaya Rantai Pasokan.....	56
Tabel IV.7 Jumlah Kontak Konsumen Tahun 2012 .....	57
Tabel IV.8 Skor Penilaian Konsumen .....	59
Tabel IV.9 Rasio OPM .....	60
Tabel IV.10 Rasio ROI .....	61
Tabel IV.11 Hasil Analisis <i>BSC</i> .....	63

## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar IV.1 <i>Strategy Map</i> Perusahaan.....	46
---	----

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Data Hasil Wawancara Dengan PT.Misaja Mitra.....71
Lampiran 2	Data Penjualan, Laba Operasi, Investasi, Laba Bersih PT.Misaja Mitra Tahun 2011 dan 2012.....75
Lampiran 3	Data Produksi PT.Misaja Mitra tahun 2011 dan 2012.....76
Lampiran 4	Data Prosedur Mutu dan Kepuasan Pelanggan PT.Misaja Mitra .....77



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Era yang modern seperti sekarang ini, terdapat banyak sekali perusahaan-perusahaan yang bersaing dan berkompetisi untuk menciptakan produk yang bernilai jual tinggi, berkualitas baik, sehingga menarik perhatian dan minat para konsumen, bukan hanya itu saja. Tetapi mampu menjadikan ketergantungan dan kebutuhan sehingga konsumen terus menerus membeli dan mengkonsumsi produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam keseharian mereka. Untuk menciptakan produk yang berkualitas dan bernilai jual tinggi, diperlukan bahan-bahan baku yang baik pula, selain itu juga harus melalui proses penciptaan produk yang benar sehingga terciptalah sebuah produk jadi yang dapat dijual, setelah produk tersebut jadi dan siap pakai maka harus segera didistribusikan ketangan para konsumen, Bisnis yang terjadi di abad 21 saat ini adalah tentang globalisasi. Globalisasi membuat batasan Negara , bahkan benua menjadi seolah-olah menghilang. Suatu perusahaan dapat mengimpor bahan baku dari berbagai Negara untuk diproduksi, dan mengekspor produk jadinya ke berbagai Negara. Perkembangan lingkungan industri yang sangat pesat dan dinamis pada era global seperti sekarang ini menjadi pemicu bagi perusahaan untuk menggali potensi yang mereka miliki dan mengidentifikasi kunci sukses untuk unggul dalam persaingan yang semakin kompetitif. Untuk menciptakan loyalitas konsumen dan memenangkan persaingan, perusahaan harus lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki usaha sejenis lain.

Usaha usaha yang dilakukan pada akhirnya diarahkan untuk menawarkan produk terbaik kepada konsumen. Untuk mewujudkan keinginan konsumen, maka perusahaan harus berusaha secara optimal dalam penggunaan seluruh asset dan kemampuan yang dimiliki untuk memberikan nilai tambah kepada konsumen. Selain itu dibutuhkan hubungan kemitraan dengan para pemasok, para distributor untuk bekerja sama dan membantu perusahaan agar tujuan terlaksana dengan baik, Untuk mencapai semua itu, maka diperlukan sebuah sistem kinerja rantai pasokan yang baik.

Menurut (Richardus Eko Indrajit, 2002) manajemen rantai pasokan mulai diperkenalkan pada tahun 1990 an sebagai sebuah konsep baru yang dilatarbelakangi oleh suatu kesadaran akan pentingnya peran semua pihak dalam menciptakan produk yang murah, memiliki kualitas baik dan tentunya cepat. Perkembangan konsep ini sangatlah cepat didalam dunia industri, hal ini disebabkan rantai pasokan dapat mengatur pergerakan material yang melalui proses produksi hingga didistribusikan ketangan konsumen. Saat ini rantai pasokan tidak hanya digunakan oleh perusahaan manufaktur saja, tetapi juga digunakan oleh perusahaan jasa, jadi semua perusahaan telah menggunakan manajemen rantai pasokan dalam pengoperasian dan performa perusahaannya. Didalam operasi perusahaan terdapat aspek penting yaitu manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan, begitu pula didalam manajemen rantai pasokan pun diperlukan pengukuran informasi kinerja rantai pasokan, hal ini harus dilakukan karena didalam manajemen rantai pasokan ini tidak hanya melibatkan pihak – pihak internal perusahaan saja, melainkan melibatkan pihak – pihak eksternal seperti pemasok juga terlibat didalamnya dan dituntut harus memiliki kinerja yang bagus agar berjalan dengan baik. Dengan memilih

pemasok yang tepat maka perusahaan akan terhindar dari kekosongan barang (*restock*) ataupun barang yang rusak/cacat. Pemasok yang baik akan selalu siap menyediakan bahan baku dalam jumlah yang besar, sehingga proses produksi dari perusahaan manufaktur ataupun jasa dapat berjalan lancar sehingga dapat memenuhi pesanan yang menjadi kebutuhan utama masyarakat. Dengan begitu perusahaan akan mendapatkan keuntungan bersaing dari perusahaan-perusahaan lain diantaranya :

- 1) Citra perusahaan dipasar maupun dimata para pelanggan akan semakin baik.
- 2) Perusahaan unggul bersaing diantara perusahaan-perusahaan yang lainnya
- 3) Munculnya konsumen baru yang menggunakan dan mengkonsumsi barang/jasa yang diproduksi oleh perusahaan tersebut.
- 4) Konsumen setia terhadap perusahaan dan selalu menggunakan serta mengkonsumsi produk-produknya.

Melalui keuntungan-keuntungan yang diperoleh perusahaan tersebut maka akan meningkatkan kinerja perusahaan sehingga bisa semakin maju dan lebih baik lagi dalam persaingan dengan rival kerjanya, dan dapat dilihat bahwa pemilihan pemasok yang tepat sangatlah penting, hal ini menyebabkan kinerja semakin baik yang nantinya menentukan bagaimana perusahaan mendapatkan banyak keuntungan baik dari segi persaingan maupun dari segi biaya. Pemilihan pemasok yang tepat dan penerapan *supply chain management* yang tepat akan membuat perusahaan menjadi unggul dari perusahaan-perusahaan yang lain

Rantai pasokan mencakup semua bagian diantaranya *suppliers*, produsen, *distributor* dan pelanggan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memenuhi permintaan pelanggan. Rantai pasokan meliputi

tidak hanya pada produsen dan *suppliers* tetapi juga *distributor*, gudang, pengecer, dan bahkan konsumen itu sendiri. Oleh karena itu semua sistem harus bekerja dengan baik, tidak memandang mana bagian yang utama dan yang terpenting, semua saling bergantung dan berkaitan, maka ketepatan didalam semua aspek yang berhubungan dengan manajemen rantai pasokan haruslah dijaga dan diperbaiki agar semakin baik lagi, hal ini mampu mengatasi masalah persediaan agar produk dalam keadaan tersedia (*ready stock*), tidak cacat/rusak dan pastinya layak dikonsumsi oleh para pelanggan, dengan tercapainya tujuan perusahaan tersebut maka dapat menjelaskan bahwa manajemen *supply chain* / rantai pasokan merupakan tahapan didalam perusahaan yang sangat penting dan harus diperhatikan, karena merupakan nyawa agar perusahaan terus hidup dan dapat memproduksi barang/jasa, sehingga harus dikembangkan lagi agar nantinya dapat menjadi lebih baik.

Menurut (Pujawan,2005) perkembangan praktek maupun literatur yang terkait dengan pengukuran kinerja rantai pasokan saat ini belum berada pada kondisi yang mapan. Banyak kesepakatan yang masih harus dicapai, termasuk membedakan antara sistem pengukuran kinerja untuk aktifitas-aktifitas rantai pasokan pada sebuah perusahaan dan sistem pengukuran kinerja terintegrasi antar organisasi pada sebuah rantai pasokan.

Di Negara Indonesia ini merupakan Negara kepulauan yang sebagian besar luasnya adalah perairan atau sering juga disebut Negara maritime. kawasan lautnya yang sangat luas, membuat sebagian besar penduduk nya khususnya yang berdomisili dipinggiran pantai tertarik untuk memanfaatkan serta mengolah potensi kekayaan alam berupa hasil laut yang dimiliki oleh Negara ini. Selain sebagian penduduknya ada yang bermata pencaharian

sebagai petani, banyak juga penduduk yang memilih bermata pencaharian sebagai nelayan. Keanekaragaman sumber daya lautnya membuat Indonesia kaya akan hasil laut yang melimpah. Salah satu hasil laut yang cukup banyak terdapat dinegara kita ini adalah ikan-ikanan dan berbagai jenis udang. Ikan-ikanan, udang, maupun jenis makanan laut lainnya merupakan sumber makanan yang memiliki nilai gizi yang tinggi. Banyak dari masyarakat yang gemar mengkonsumsi makanan laut karena rasanya yang lezat dan juga memiliki kandungan gizi yang baik bagi kesehatan tubuh. Permintaan akan makanan dari hasil laut terbilang cukup tinggi, harga ikan-ikanan cenderung lebih murah dibandingkan harga daging hewan darat seperti domba, sapi, dan kambing yang terbilang cukup mahal. sehingga makanan laut seperti ikan-ikanan ini diincar dan digemari sebagai alternatif lain dalam pemenuhan konsumsi akan daging yang mengandung protein tinggi yang penting bagi kesehatan tubuh.

Selain ikan, udang juga memiliki nilai jual yang tinggi, Udang adalah binatang yang hidup di perairan, khususnya sungai, laut, atau danau. Udang dapat ditemukan di hampir semua "genangan" air yang berukuran besar, baik air tawar, air payau, maupun air asin pada kedalaman bervariasi, dari dekat permukaan hingga beberapa ribu meter di bawah permukaan laut. Udang biasa dijadikan makanan laut, banyak orang sangat menggemari hewan yang satu ini karena memiliki nilai kandungan gizi yang cukup tinggi. Selain itu udang juga memiliki banyak manfaat yang baik bagi tubuh kita,

Menurut ([cerita-pertamax.blogspot.com](http://cerita-pertamax.blogspot.com)) manfaat mengkonsumsi udang antara lain adalah :

- mencegah kanker
- menjaga kesehatan kulit, rambut dan kuku
- mencegah anemia
- meningkatkan energi
- menguatkan tulang
- membantu memproses lemak
- menyehatkan saluran prostat
- menjaga kesehatan kelenjar tiroid
- menstabilkan kadar gula dalam darah

Selain itu udang juga memiliki beberapa jenis dan bentuk yang beragam seperti *mantis shrimp*, *mysid shrimp* sehingga lobster yang berukuran jumbo. Selain bentuk dan ukuran yang berbeda beda, udang juga memiliki tekstur tingkat kelezatan daging yang berbeda. Banyak orang mengolah udang menjadi berbagai variasi masakan, yang sangat populer diantaranya adalah udang asam manis, udang goreng tepung. masakan tersebut sering dijumpai diberbagai rumah makan yang menyajikan masakan laut, bahkan udang dinegara jepang menjadi isi sushi maupun bento. Selain itu disekeliling kita juga banyak makanan yang terbuat dari udang seperti tahu gimbal, kerupuk, petis. Bahkan banyak makanan olahan yang berbahan dasar udang.

Dalam hal ini penelitian dilakukan di PT. Misaja Mitra yang bergerak dibidang perdagangan udang dan memproduksi berbagai olahan dengan bahan baku yang merupakan hasil laut seperti udang (yang menjadi komoditi utama) yang di ekspor ke berbagai Negara diluar negeri. Perusahaan ini memiliki 3 pabrik yaitu di Pati ( Jawa Tengah ) , Tarakan (

Kalimantan Timur ), Kotabaru.( Kalimantan Tengah ). Pabrik yang berlokasi di Jalan Raya Pati – Tayu Km 18 desa Waturoyo kecamatan Margoyoso, Pati ini memproduksi macam-macam olahan udang beku seperti : *block frozen shrimp*, *block frozen headless shell-on white* (kerang tanpa cangkang), *block frozen headless shell on black tiger*, *block frozen peeled un-devined and peeled devined*, *nobashi ebi (stretched shrimp)* dan *panko ebi (breaded shrimp)* yang proses produksinya berkualitas tinggi dan berstandar internasional, udang yang dipilih sebagai bahan baku antara lain seperti *sea caught white shrimp*, *sea caught pink shrimp*, *sea caught black tiger shrimp* dan masih banyak lagi jenis udangnya. PT. Misaja Mitra memiliki volume ekspor sebesar 660.527,67 kg dan nilai ekspor sebesar US\$ 5.167.271,52 dengan Negara tujuan seperti *Japan, Denmark, United States of America, China, United Kingdom, France dan Netherland*.

Peneliti memilih PT. Misaja Mitra karena perusahaan ini banyak terlibat dengan pemasok lokal dan internasional bahkan juga terlibat dengan pembeli dari luar negeri, oleh karena itu perusahaan ini pasti memiliki rangkaian rantai pasokan yang kompleks, “manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah kegiatan dimana mulai dari bagaimana mendapatkan bahan baku hingga proses produksi menjadi barang jadi dan pendistribusian sampai ketangan konsumen”. Sehubungan dengan itu untuk mengetahui apakah rantai pasokan sudah beroperasi di dalam perusahaan dengan baik, maka diperlukan system pengukuran kinerja rantai pasokan (*supply chain*). Dengan adanya suatu system pengukuran rantai pasokan secara teratur dan berkesinambungan, serta dapat mengidentifikasi peningkatan dan tingkat kesuksesan yang akan dicapai oleh perusahaan.

PT. Misaja Mitra sengaja dipilih karena perusahaan ini memiliki visi, misi, dan strategi yang lengkap dan selalu dilakukan pengawasan, *monitoring*, dan evaluasi yang rutin terus menerus agar sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pasar. Dalam melakukan penelitian penulis berharap untuk dibantu oleh berbagai pihak yang *professional* yang terlibat dalam pengembangan strategi didalam perusahaan. Pada saat ini perusahaan sudah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang mengukur kinerja perusahaan sehingga memungkinkan untuk dilakukannya penelitian model pengukuran kinerja rantai pasokan (*supply chain*) terhadap ketepatan dalam pendistribusian produk ke konsumen dan keunggulan bersaing melalui pengembangan model *balanced scorecard*.

*Balanced scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan skor atau nilai suatu *performance* jangka pendek dan jangka panjang serta *performance* yang bersifat internal dan eksternal didalam perusahaan yang berhubungan dengan produksi agar mencapai target, untuk diwujudkan di masa kedepannya. Keunggulan *Balanced Scorecard (BSC)* adalah mampu mengukur perkembangan dan pertumbuhan proses produksi dan pendistribusian produk ketangan konsumen dan keunggulan bersaing.

## **1.2 Rumusan Masalah**

PT. Misaja Mitra memiliki pembeli dan pelanggan tetap dari luar negeri dan manca negara, mereka tentunya ingin selalu mendapatkan yang terbaik dari PT. Misaja Mitra maka diperlukan ketepatan dalam pengelolaan bahan mentah untuk menjadi barang siap kirim, ketepatan waktu dalam proses produksinya, dan ketepatan pendistribusian kepada konsumen. Oleh

karena itu diperlukan pengembangan model *balanced scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasokan (*supply chain*) agar PT. Misaja Mitra dapat bekerja sama dengan para pemasok yang memiliki kualitas baik sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan rivalnya, maka masalah dalam penelitian kali ini adalah bagaimana mengembangkan model *Balanced Scorecard* yang sebaiknya digunakan untuk mengukur kinerja *Supply Chain* perusahaan yang bersifat spesifik, sehingga dapat menghindari hal – hal seperti jumlah (kuantitas) dan kualitas utang yang dihasilkan serta dikirim oleh pemasok yang biasanya dipengaruhi oleh musim, menyebabkan jumlah utang yang dipasok oleh pemasok menjadi tidak menentu, keterlambatan pengiriman bahan-bahan menjadikan kendala yang utama. padahal PT.Misaja Mitra harus memenuhi pesanan dari pelanggan sehingga keterbatasan ini dapat menurunkan tingkat keunggulan bersaing PT. Misaja Mitra yang akan berdampak buruk pada hasil produksi, dan pendistribusian produk ke konsumen.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

- 1) Apakah kinerja manajemen rantai pasokan di perusahaan sudah terlaksana dengan baik?
- 2) Apakah di perusahaan ini sudah menerapkan model *balanced scorecard* didalam kinerjanya?
- 3) Apakah dengan adanya manajemen rantai pasokan yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

- 4) Apakah dengan adanya sistem rantai pasokan yang baik dapat berpengaruh terhadap pengelolaan bahan mentah, proses produksi dan pendistribusian produk ketangan konsumen?

## **1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Dengan diadakannya penelitian ini, peneliti memiliki tujuan untuk :

- 1) Menganalisis dan mengembangkan kinerja rantai pasokan (*supply chain*) agar terlaksana dengan baik dan benar didalam perusahaan tersebut.
- 2) Mengembangkan dan menerapkan model pengukuran kinerja rantai pasokan (*supply chain*) yang berbasis *balanced scorecard*.
- 3) Dengan adanya Manajemen rantai pasokan yang baik maka akan membawa pengaruh yang signifikan bagi kinerja perusahaan.
- 4) Dengan adanya sistem rantai pasokan yang baik, maka dapat membantu, memperbaiki dan mempengaruhi pengelolaan bahan mentah, proses produksi dan pendistribusian produk, sehingga dapat menghasilkan *output* yang memuaskan konsumen, tanpa adanya kesalahan baik pemborosan, cacat produk dan *human error*.

### **1.4.2 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan gambaran mengenai dampak kinerja dari rantai pasokan yang berbasis *balanced scorecard* terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

2. Sebagai bahan pertimbangan untuk dapat mengontrol dengan baik pengolahan bahan mentah, proses produksi, dan pendistribusian barang ke tangan konsumen sehingga tepat guna dalam pelaksanaannya
3. Sebagai bahan pertimbangan agar dapat memilih pemasok dan menanggulangi agar perubahan musim tidak mempengaruhi jumlah udang sehingga tetap dapat mencapai target sesuai apa yang dipesan konsumen.
4. Secara akademis penelitian ini dapat menjadi bahan informasi dan referensi untuk penelitian sejenis dimasa yang akan datang. .
5. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan membantu PT. Misaja Mitra agar dapat bekerja lebih baik lagi dan dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran secara lebih menyeluruh, maka penelitian ini akan dijabarkan dalam sistematika penulisan sebagai berikut :

#### **BAB I        PENDAHULUAN**

Pada BAB I ini dijelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II       TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam BAB II ini dijelaskan tentang teori-teori yang membantu dalam analisis hasil-hasil penelitian, dilengkapi dengan hasil penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran dan hipotesis

### **BAB III METODE PENELITIAN**

BAB III ini berisikan deskripsi tentang variable-variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini mendeskripsikan objek penelitian, gambaran umum responden, serta analisis data dan pembahasan

### **BAB V PENUTUP**

BAB V merupakan bab yang terakhir dalam penelitian yang berisikan tentang kesimpulan dan saran berdasarkan analisis data pada bab-bab sebelumnya

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Rantai Pasokan**

Di dunia global yang sangat kompetitif mendesak perusahaan untuk menemukan cara baru dalam memberikan dan menciptakan *value added* bagi konsumennya semakin kuat. Perusahaan dituntut untuk dapat menyampaikan produknya dengan efektif lebih cepat dan lebih efisien. Kemampuan untuk mengintegrasikan mata rantai pasokan (*supply chain*) dan wawasan dan serta pengetahuan terkini *supply chain management* diakui dapat meningkatkan kompetisi tersebut.

*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 ( Tita Deitiana , 2004 ) Aliran *finance* merujuk pada syarat syarat untuk barang seperti syarat kredit, nama barang dan tempat pengiriman.

*Supply Chain* ( rantai pasokan ) adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jaringan atau jejaring dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang tersebut, penyaluran mungkin kurang tepat karena istilah *Supply* meliputi juga proses perubahan

barang tersebut misalnya dari bahan mentah menjadi barang jadi ( Richardus Eko Indrajit , 2002 )

*Supply chain management is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouse, and store, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations, at the right location, at the right time, in order to minimize systemwide cost while satisfying service level level requirement.*(David Simchi Levi)

Definisi lain mengenai *supply chain* mengatakan bahwa SCM adalah integrasi suatu proses bisnis dari end user melalui *original supplier* (yang menyediakan servis dan informasi yang menambah nilai bagi konsumen).selain itu juga ada yang mengatakan bahwa manajemen rantai pasokan adalah kegiatan transformasi sehingga menjadi produk dalam proses, kemudian menjadi produk jadi dan diteruskan dengan pengiriman kepada konsumen melalui sistem distribusi, kegiatan yang dilakukan mencakup pembelian tradisional dan berbagai kegiatan penting yang berhubungan dengan supplier dan distributor, kegiatannya meliputi penetapan ( Richardus Djokopranoto , 2002 ):

- pengangkutan
- pembayaran secara tunai atau kredit (proses transfer)
- *supplier*
- distributor
- hutang maupun piutang
- pergudangan

Tujuan utama dari strategi *supply chain management* (SCM) adalah :

- Memperpendek siklus *supply chain*
- Mengembangkan/membangun servis
- Menurunkan biaya/harga

Memahami SCM untuk kepentingan operasional perusahaan, berarti harus mengerti strategi operasi yang akan memudahkan dalam pelaksanaannya, yaitu :

- *Make to stock* ( membuat produk terlebih dahulu)
- *Configure to order* (terjual dulu baru dibuat) istilah lain *mass customization*
- *Engineer to order* (produk kompleks dan untuk keperluan konsumen tertentu)

Fungsi dari supply chain management (SCM) adalah :

Merencanakan , mengatur, mengkoordinasi dan mengontrol semua aktifitas *supply chain*. *Supply chain* adalah aliran dari material informasi uang dan jasa dari *material*, dari *supplier* melalui pabrik pabrik dan warehousing dan akhirnya *customer*. *Supply chain* juga melibatkan organisasi organisasi beserta proses didalamnya antara lain mengirimkan produk informasi jasa ke *customer*.

### **2.1.2 Kinerja Manajemen Rantai Pasokan**

Untuk dapat mengoprasionalkan rantai pasokan dengan baik, sehingga dapat efektif dan efisien, diperlukan adanya pengukuran kinerja rantai pasokan, dengan adanya pengukuran kinerja rantai rantai pasokan, kita dapat memahami manajemen rantai pasokan dan dapat memperbaiki kinerjanya agar

lebih baik lagi. Diperlukan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam kinerja manajemen rantai pasokan, yaitu :

- Fleksibilitas Rantai Pasokan, perusahaan harus mampu beradaptasi sehingga mampu merespon perubahan yang terjadi.
- Kualitas kemitraan, memiliki partner kerja yang dapat diandalkan dan memberikan yang terbaik
- Integrasi rantai pasokan, keseluruhan aktifitas baik korganisasian, pemasok, produksi dan konsumen harus baik.
- Kecepatan perusahaan dalam merespon permintaan konsumen dan pasar.

Metode yang banyak digunakan untuk mengukur performansi kinerja rantai pasokan perusahaan pada saat ini adalah

SCOR (*Supply Chain Operational Reference*). SCOR menilai kinerja dari dua perspektif yaitu : *internal business process* dan *customer*. SCOR hanya memberikan sistem pengukuran yang hanya bersifat generik bagi para penggunanya. Banyak penelitian yang dilakukan dengan latar belakang rantai pasokan, SCOR adalah model referensi proses yang menggabungkan konsep – konsep yang telah dikenal pada *reengineering* proses bisnis, *benchmarking* dan ukuran proses didalam sebuah kerangka lintas fungsi ( Pujawan, 2005 ). Ada lima proses utama *supply chain* yaitu :

- *Plan* ( perencanaan ) berkaitan dengan rencana perusahaan untuk menentukan apa yang harus dilakukan kedepannya agar sesuai dengan visi , misi dan tujuan perusahaan.

- *Source* ( pengadaan ) berkaitan dengan pelaksanaan apa saja yang akan dilakukan di dalam perusahaan sehingga menimbulkan nilai guna.
- *Make* ( pembuatan ) berkaitan dengan penciptaan produk atau barang yang nantinya dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.
- *Deliver* ( pengiriman ) berkaitan dengan bagaimana produk atau barang dari perusahaan tersebut dapat sampai ke tangan konsumen dengan tepat waktu.
- *Return* ( pengembalian ) berkaitan dengan pengembalian produk atau barang milik perusahaan yang kondisinya cacat, sehingga konsumen tidak merasa dirugikan

SCOR model memberikan petunjuk mengenai tipe – tipe metric yang dipergunakan untuk mengukur performansi suatu perusahaan.

### **2.1.3 Balanced Scorecard**

*Balanced scorecard* dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990, pengertian *Balanced Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat dan merencanakan skor kinerja yang hendak diwujudkan oleh perusahaan di masa yang akan datang.

Mulyadi (Sarjono, 2007) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan.

Kemudian menurut Kaplan dan Norton (Sarjono, 2007) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerjanya dan kompetitif jangka panjang yang superior.

Sedangkan Luis dan Biromo (Gultom, 2009) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Aspek-aspek yang dapat diteliti dan diukur dari penggunaan *balanced scorecard* ini adalah :

- keuangan
- pelanggan
- operasi internal
- pembelajaran dan pertumbuhan

Konsep *Balanced Scorecard* selanjutnya akan disingkat *BSC*. *BSC* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan (*Harvard Business School*) dan David Norton pada awal tahun 1990. *BSC* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan

*scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat *internal* dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.(jurnal-sdm.blogspot.com)

Mula-mula *BSC* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu :

- keuangan (*financial*)
- pelanggan (*customer*)
- proses bisnis internal (*internal business process*) dan
- pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)

Hal tersebut merupakan mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi, dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *BSC* adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. (jurnal-sdm.blogspot.com)

Dalam perkembangannya *BSC* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *BSC* memiliki beberapa keunggulan yang

tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. *BSC* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keunggulan pendekatan *BSC* dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001 : 18) adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif
2. Koheren
3. Seimbang
4. Terukur.

#### **2.1.4 Perspektif *Balanced Scorecard***

Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam *BSC* adalah sebagai berikut :

##### **1. Perspektif Keuangan**

*BSC* memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan *ROI*, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang

diciptakan perusahaan atau organisasi ( Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000).

*Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *BSC* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut ( Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000 ) sebagai berikut :

- peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba ( melalui peningkatan *revenue* )
- peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba ( melalui peningkatan *cost effectiveness* )
- Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

*Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan dipasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah *sustain* (bertahan) di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.

Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan *harvest* (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

## **2. Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat

ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang *superior* dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *potential customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu :

#### 1. Kelompok *Inti Icore Measurement group*

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

#### 2. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*)

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus

disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari ( jurnal-sdm.blogspot.com ) :

- Atribut produk/jasa, yaitu meliputi fungsi, harga dan kualitas produk
- Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor intangible bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berubungan dengan perusahaan atau membeli produk.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial return* ( Simon, 1999 )

Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar yaitu :

1. Proses inovasi

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

## 2. Proses operasi

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

## 3. Pelayanan Purna Jual

Adapun pelayanan purna jual yang di maksud disini, dapat berupa garansi, penggantian produk yang rusak, dll.

## **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi

tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi serta menata ulang prosedur yang ada.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu :

#### 1. Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen :

- Kepuasan Pekerja, kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan pelayanan kepada konsumen. Unsure yang ada dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah ketertiban pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.
- Retensi Pekerja, Retensi pekerja adalah kemampuan imtuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi

perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

- Produktivitas Pekerja, Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

## 2. Kapabilitas sistem informasi.

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

## 3. Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

Adapun Manfaat *Balanced Scorecard* bagi organisasi atau perusahaan menurut Kaplan dan Norton ( Gulston , 2009 ) yaitu :

- Merubah cara kerja perusahaan agar lebih cepat
- Mendukung budaya manajemen yang transparan
- Informasi dapat diperoleh secara cepat

- Mengklarifikasikan dan mengkomunikasikan strategi keseluruhan organisasi.
- Menyelaraskan sasaran departemen dan individu dengan strategi organisasi.
- Mengkaitkan sasaran strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan,
- Mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategi,
- Melaksanakan peninjauan strategi secara periodik,
- Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk memperbaiki strategi.

Selain itu *balanced scorecard* juga memiliki beberapa keunggulan, diantaranya adalah ([www.denyismy.name](http://www.denyismy.name)) :

- Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak
- Memberitahukan akibat terjadinya kegagalan.
- Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.
- Menggabungkan pengukuran finansial dan pertumbuhan dan operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, inovasi organisasi, dan pertumbuhan organisasi.
- Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat pandangan, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Langkah penyusunan *Balanced Scorecard* :

- Penyusunan visi misi,
- Penyusunan tujuan strategis (*strategy map*)
- Penyusunan tujuan spesifik
- Penyusunan *indicator* dan ukuran kerja
- Penentuan sasaran
- Penyusunan rencana tindakan

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

NO	Peneliti dan Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil / Kesimpulan
1	Ahkmad Ihwan Setiawan dan Heri Santosa Judul : Integrasi Supply Chain pada industri tekstil : survey pada retailer dan grosir di jateng dan jatim	Independent : integrasi supply chain pada industri kecil  Dependent : retailer dan grosir di jateng dan jatim	Analisa anova	Perusahaan Retailer telah melakukan integrasi yang seimbang dan dalam tingkat intensitas yang tinggi dalam upayanya meningkatkan performa supply chainnya.
2	Riko Ervil, Patdono Suwignjo, Ahmad rusdiansyah Judul : Pengembangan model pengukuran kinerja supply chain berbasis balanced scorecard	Independent : pengukuran kinerja supply chain  Dependent : ketepatan dan keakuratan kinerja	Balanced scorecard  Scor	Pengembangan model pengukuran kinerja supply chain dilakukan untuk lebih meningkatkan ketepatan dan keakuratan pengukuran kinerja pada fungsi supply chain perusahaan
3	Wakhid Ahmad Jauhari Judul : Model persediaan terintegrasi pada system supply chain yang melibatkan pemasok, pamanufaktur dan pembeli	Independent : pengitegrasian pada system supply chain Dependent : pemasok pamanufaktur dan pembeli	Alogaritma	Semakin besar nilai konversi material ke produk jadi maka total biaya persediaan yang dihasilkan akan semakin kecil
4	Anjar Priyono Judul : Faktor pendorong dan penghambat pasokan ramah lingkungan : literature review	Independent : pendorong & penghambat pasokan ramah lingkungan Dependent : literature review		Rantai Pasokan yang ramah lingkungan sangatlah penting bagi kemajuan perusahaan
5	E gumbira – Sa'id Judul : manajemen rantai pasokan global dan antisipasi peningkatan kinerja manajemen rantai pasok pangan di perusahaan umum BULOG	Independent : antisipasi peningkatan kinerja rantai pasok pangan  Dependent : perusahaan umum dan BULOG		Membangun hubungan yang baik dengan konsumen melalui pengembangan standard mutu



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Obyek Penelitian**

Obyek dari penelitian ini adalah PT. Misaja Mitra yang bergerak dibidang pembuatan udang beku yang dikirim keluar negeri. Yang menjadi nara sumber dari penelitian ini adalah :

- Marudin selaku Kepala bagian produksi dari PT.Misaja Mitra
- Hartono selaku Kepala bagian Keuangan dari PT. Misaja Mitra
- Ta'at selaku Kepala Pabrik dari PT. Misaja Mitra

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

##### **3.2.1 Jenis Data**

###### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari survey lapangan langsung dengan mewawancarai responden yang menjadi obyek penelitian, data ini kemudian diolah untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

- Data volume produksi udang
- Data pedoman mutu perusahaan
- Data analisa kepuasan pelanggan
- Data sejarah perusahaan

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber seperti internet, jurnal dan artikale-artikel.

### 3.2.2 Sumber Data

Penelitian ini akan menggunakan satu perusahaan sebagai objek penelitian yaitu PT.Misaja Mitra yang akan diteliti tentang kinerja rantai pasokan dari perusahaan tersebut.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan berupa data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data,yaitu :

#### a. Pengumpulan data sekunder

Diperoleh dari hasil penelitian, jurnal, internet, artikel-artikel dan buku-buku teks yang mendukung.

#### b. Pengumpulan data primer

Dilakukan menggunakan survey lapangan langsung atau dengan teknik-teknik seperti gambaran umum PT. Misaja Mitra, bidang usaha/produksi, keadaan manajemen yang berhubungan dengan keputusan strategis perusahaan yang diperoleh dengan cara observasi, wawancara kepada responden dan membaca laporan perusahaan ataupun media massa.

- Observasi

Observasi adalah tehnik pengumpulan data dengan pengamatan langsung secara sistematis mengenai apa yang sebenarnya terjadi di lapangan

- Wawancara

Wawancara adalah tehnik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada responden, sehingga peneliti bisa mendapatkan langsung informasi yang diperlukan untuk penelitian.

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus, yaitu penelitian yang rinci mengenai suatu objek tertentu (dalam hal ini adalah *supply chain management*) . Metode analisa data dalam penelitian ini meliputi analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

### **3.4 Metode Analisis**

Didalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa analisis sebagai berikut :

#### **3.4.1 Identifikasi Model *Supply Chain Operation Reference (SCOR)***

Model *SCOR* dikembangkan oleh *Supply Chain Council (SCC)*. *SCOR* model adalah sebuah model referensi proses yang menggabungkan konsep-konsep yang telah dikenal pada *reengineering* proses bisnis, *benchmarking* dan ukuran proses didalam sebuah kerangka lintas fungsi ( Pujawan 2005 ). Ada lima proses utama *supply chain* yaitu : *plan, surce, make, deliver, and return* .

#### **3.5.4 *Balanced Scorecard***

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat penelitian untuk mengukur kinerja rantai pasokan dari PT.Misaja Mitra. Langkah awal adalah melakukan identifikasi terhadap sistem pengukuran kinerja rantai pasokan yang sudah ada. Selanjutnya

melakukan analisa kelemahan dari model rantai pasokan yang sudah ada, dari analisa kelemahan tersebut dilakukan perbaikan untuk menutupi kelemahan tersebut. Perbaikan model pengukuran kinerja rantai pasokan dilakukan berdasarkan *literature* yang ada, sehingga dihasilkan pengembangan model pengukuran kinerja rantai pasokan yang berbasis *balanced scorecard*. Selanjutnya dilakukan penerapan model pada PT.Misaja Mitra.

Alat analisis ini dipilih dalam penelitian ini oleh peneliti karena memiliki ketepatan yang akurat dalam mengukur kinerja rantai pasokan pada sebuah perusahaan yang memiliki sistem rantai pasokan yang kompleks, sehingga dapat dikembangkan model pengukuran kinerja rantai pasokan berbasis *balanced scorecard* yang nantinya dapat membantu perusahaan untuk menata sistem agar lebih baik lagi dan dapat memberikan dampak unggul dalam persaingan.