

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen mengakibatkan persaingan bisnis yang begitu ketat. Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Usaha perusahaan dalam menyikapi persaingan bisnis pada akhirnya diarahkan untuk menawarkan produk terbaik kepada konsumen serta berusaha secara optimal dalam penggunaan seluruh aset dan kemampuan yang dimiliki untuk memberikan nilai tambah kepada konsumen.

Upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan tujuan tersebut salah satunya dengan mengetahui kinerja dari perusahaan sendiri. Untuk mengukur kinerja perusahaan di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, *customers*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *Balanced Scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi perusahaan dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang). (Mulyadi, 2001). *Balanced scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus-menerus (*perspektif pembelajaran dan pertumbuhan*) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisiensi (*perspektif proses bisnis internal*) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (*perspektif pelanggan*) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat (*perspektif finansial*). (Vincent Gaspersz, 2003)

Sesuai teori *Balanced Scorecard* yang mempunyai empat perspektif dalam pengukuran kinerja, pengukuran kinerja mempunyai arti penting yang sangat besar karena dapat mengikat sistem penciptaan nilai yang kompleks menjadi satu,

memberi arahan pada formulasi strategi perusahaan, dan berperan penting dalam pengawasan dan monitoring terhadap pelaksanaan strategi. Pengukuran kinerja tidak hanya melibatkan proses internal tetapi juga harus memperhatikan kinerja anggota rantai pasok lainnya, dengan rantai belakang adalah *supplier*, dan rantai depan adalah konsumen. (Norman dan Ramirez, 1993). Pelaku industri menyadari bahwa untuk menyediakan produk yang berkualitas, murah, dan cepat, suatu perbaikan internal sebuah perusahaan manufaktur saja tidaklah cukup sehingga ketiga aspek tersebut membutuhkan peran serta semua pihak mulai dari *supplier*, manufaktur, distribusi dan pelanggan. Kesadaran akan semua pihak tersebut kemudian tercipta apa yang disebut dengan konsep *Supply Chain Management* (SCM). Secara umum kegiatan dari *Supply Chain Management* adalah merancang produk baru, kegiatan mendapatkan bahan baku, kegiatan perencanaan dan pengendalian, kegiatan memproduksi dan kegiatan pendistribusian. Adapun *supply chain* merupakan jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Dengan kata lain, *supply chain* merupakan jaringan fisik dalam melakukan kegiatan *Supply Chain Management*.

Koordinasi dan kolaborasi antar perusahaan pada *supply chain* diperlukan untuk menyampaikan produk sampai ke pemakai akhir. Perusahaan yang berada pada suatu *supply chain* pada intinya ingin memuaskan konsumen akhir yang sama, mereka harus bekerja sama untuk membuat produk yang murah, mengirimkannya tepat waktu, dan dengan kualitas yang bagus. Hanya dengan kerjasama antara elemen-elemen pada *supply chain* tujuan tersebut akan bisa dicapai. (I Nyoman Pujawan, 2005)

Sama halnya seperti kinerja perusahaan, dalam *management supply chain* pun diperlukan pengukuran performansi kinerja *supply chain*. Menurut Peter C. Brewer dan Thomas W. Speh, *supply chain management* merupakan aspek yang paling penting untuk menentukan kinerja kelas dunia serta *supply chain management* menjadi sebuah keharusan bagi setiap perusahaan yang ingin memperkuat posisi pasar mereka. Perlunya pengukuran kinerja *supply chain* yaitu

untuk bisa menerapkan strategi bersaing dengan menghasilkan barang/jasa yang lebih berkualitas, murah, dan cepat dibandingkan dengan pesaing.

Jika perusahaan menghubungkan sistem pengukuran kinerja pada praktek *supply chain*, maka inisiatif *supply chain* perusahaan akan berhasil. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja membutuhkan suatu alat ukur. Alat ukur yang baik untuk SCM ciri-cirinya adalah terhubung dengan strategi organisasi, seimbang dan komprehensif, penetapan target terbanding dengan situasi internal maupun eksternal, targetnya agresif tapi dapat dicapai, dapat dimonitor dengan mudah, dapat digunakan untuk peningkatan produktivitas berkelanjutan, dan dilaksanakan melalui rencana implementasi formal.

Peter C. Brewer dan Thomas W. Speth melakukan penelitian mengenai *Balanced Scorecard* yang dikembangkan untuk menghasilkan kerangka kerja dalam penilaian kinerja *supply chain*. Mereka beranggapan bahwa jika perusahaan berbicara tentang pentingnya konsep *supply chain* tetapi terus mengevaluasi karyawan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang tidak terpengaruh oleh perbaikan *supply chain*, maka perusahaan akan gagal dalam hal mengupayakan keberhasilan *supply chain*. Tetapi apabila diterapkan dengan sistem pengukuran kinerja yang terhubung dengan *supply chain* maka memungkinkan perusahaan untuk berhasil. Penegasan ini menggarisbawahi bahwa pentingnya hubungan antara *Supply Chain Management* dan sistem pengukuran kinerja strategis yang disebut sebagai *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat digunakan dalam mengembangkan sebuah kerangka yang komprehensif untuk pengukuran kinerja *supply chain*. Tujuan dari pengembangan ini yaitu untuk menghubungkan *Balanced Scorecard* dengan tujuan dari *supply chain*.

CV. Cihanjuang Inti Teknik merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur. Produk yang dihasilkan perusahaan terdapat 2 jenis yaitu di bidang turbin dan minuman. Penelitian Tugas Akhir dikhususkan pada divisi makanan dan minuman. CV. Cihanjuang Inti Teknik divisi makanan dan minuman mempunyai 9 jenis produk diantaranya bandrek *original*, bajigur *original*, bandrek kopi, bandrek teh, bandrek ginseng, bandrek coklat, kopi

bajigur, sakoteng dan beas cikur. CV. Cihanjuang Inti Teknik merupakan perusahaan yang melakukan kegiatan *supply chain* seperti pengadaan, proses produksi, dan pendistribusian produk ke pelanggan. Sampai saat ini perusahaan belum memiliki pedoman pengukuran kinerja *supply chain*, sehingga perusahaan belum dapat mengetahui seberapa besar kontribusi ukuran kinerja terhadap pencapaian kinerja *supply chain* yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Kinerja *supply chain* harus diketahui karena *supply chain* sendiri merupakan komponen utama dari strategi kompetitif yang saat ini gencar digunakan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitasnya. Pengukuran kinerja *supply chain* disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan mencakup internal perusahaan yaitu rangkaian hubungan antar aktivitas yang melaksanakan penyaluran pemasokan barang yang meliputi *supplier* dengan satu perusahaan kemudian barang tersebut dapat disampaikan kepada pelanggan. Sistem pada *supply chain* yang meliputi *supplier*, manufaktur, distributor maupun *retail* harus bekerja dengan baik, tidak memandang mana bagian utama dan mana bagian terpenting tetapi semua bergantung dan berkaitan, maka ketepatan didalam semua aspek yang berhubungan dengan manajemen rantai pasokan haruslah dijaga dan diperbaiki sehingga diharapkan dapat mengatasi berbagai masalah *supply chain*. *Supply chain* merupakan tahapan di dalam perusahaan yang sangat penting dan harus diperhatikan, karena merupakan nyawa agar perusahaan terus hidup dan dapat memproduksi barang/jasa, sehingga harus dikembangkan agar menjadi lebih baik.

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan diatas mengenai pentingnya mengetahui kinerja *supply chain*, maka dalam penelitian ini akan dibuat ukuran kinerja *supply chain* menggunakan metode *Balanced Scorecard* di CV. Cihanjuang Inti Teknik. Penelitian yang dilakukan mengacu kepada konsep Peter C. Brewer dan Thomas W. Speh dalam *Journal Of Business Logistics* tahun 2000 mengenai pengukuran kinerja *supply chain* menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.2. Perumusan Masalah

Sesuai penelitian Peter C. Brewer dan Thomas W. Speh dalam *Journal Of Business Logistics* tahun 2000, kerangka ukuran kinerja *supply chain* dapat dikembangkan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menghubungkan perspektif tujuan *Supply Chain Management* pada perspektif *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan penelitian Peter C. Brewer dan Thomas W. Speh serta uraian permasalahan mengenai pentingnya pengukuran kinerja *supply chain* pada CV. Cihanjuang Inti Teknik, maka perumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja *supply chain* CV. Cihanjuang Inti Teknik saat ini ?
2. Manakah *performance indicator (PI) supply chain* yang bisa dijadikan sebagai *Key Performance Indicator (KPI) supply chain* bagi perusahaan ?
3. Inisiatif strategi *supply chain* seperti apa yang harus dilakukan perusahaan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik ?

1.3. Tujuan Dan Manfaat Pemecahan Masalah

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Melakukan pengukuran kinerja *supply chain* di CV. Cihanjuang Inti Teknik dilihat dari perspektif *Balanced Scorecard*.
2. Menentukan *Key Performance Indicator (KPI)* dari sejumlah *performance indicator (PI)* dalam pengukuran kinerja *supply chain*.
3. Membuat inisiatif strategis perusahaan guna mendapatkan kinerja yang lebih baik.

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

Memberikan gambaran mengenai kinerja *supply chain* berbasis *Balanced Scorecard* sehingga perusahaan dapat melihat kinerja perusahaan secara spesifik pada *supply chain* dan sebagai bahan masukan mengenai inisiatif strategi yang harus dilakukan dalam meningkatkan kinerja untuk tetap unggul dibandingkan dengan pesaing-pesaing lain. Pada pihak manajemen bermanfaat sebagai bahan pertimbangan untuk dapat merencanakan tindakan yang akan dilakukan,

melakukan tindakan untuk perbaikan kinerja, serta mengontrol kinerja yang telah dilakukan. Pada pihak akademis bermanfaat sebagai bahan informasi dan referensi untuk penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

1.4. Pembatasan Masalah dan Asumsi

Agar dalam penelitian usulan ukuran kinerja *supply chain* menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* tidak meluas dari tujuan utama, maka diperlukan batasan permasalahan dan asumsi.

Pembatasan masalah yang terdapat pada penelitian adalah sebagai berikut :

1. Penelitian difokuskan pada kinerja *supply chain* di CV. Cihanjuang Inti Teknik divisi makanan dan minuman.
2. Penelitian hanya dilakukan pada internal perusahaan yaitu CV. Cihanjuang Inti Teknik.
3. Penelitian mengacu pada konsep Peter C. Brewer dan Thomas W. Speh.
4. Keseluruhan metrik / *Performance Indicator* (PI) yang dipakai dalam penelitian tidak hanya berdasarkan penelitian Peter C. Brewer dan Thomas W. Speh tetapi terdapat beberapa referensi lain yaitu penelitian Sidarto tahun 2008 Vol.1 No. 1, Yan Hong & Yang Zhong-Hua tahun 2013 Vol.10 No.2, Sidik Nurjaman tahun 2013 Vol. 12 No. 2, dan Rian Andrian tahun 2014.
5. Data yang digunakan adalah data CV. Cihanjuang Inti Teknik pada 3 tahun terakhir yaitu tahun 2013, 2014 dan 2015.

Adapun asumsi yang digunakan dalam penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Visi dan misi perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Jumlah hari kerja per tahun adalah 300 hari.
3. Besarnya target penjualan untuk *target costing* diambil dari besarnya penjualan.

1.5. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian Tugas Akhir yang dilakukan adalah bertempat di CV. Cihanjuang Inti Teknik Jl. M. Daeng Ardiwinata/Cihanjuang No. 204 RT 06 RW 11 kel. Cibabat Kec. Cimahi Utara Kota Cimahi 40513 Jawa Barat.

1.6. Sistematika Penulisan Laporan

Penulisan laporan Tugas Akhir ini mempunyai sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisikan latar belakang masalah penelitian yang dihadapi, perumusan masalah, tujuan dan manfaat pemecahan masalah, pembatasan masalah dalam penelitian, lokasi penelitian dilakukan dan sistematika penulisan dari pelaksanaan Tugas Akhir.

BAB II LANDASAN TEORI

Berisikan uraian-uraian teori mengenai *Supply Chain* serta *Balanced Scorecard*. Teori ini digunakan sebagai acuan dalam pemecahan masalah.

BAB III USULAN PEMECAHAN MASALAH

Berisikan gambaran model pemecahan masalah beserta langkah-langkah pemecahan masalah dalam perumusan ukuran kinerja *Supply Chain* menggunakan metode *Balanced Scorecard* di CV. Cihanjuang Inti Teknik.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisikan penjelasan data umum CV. Cihanjuang Inti Teknik, data permasalahan dan uraian data-data yang diperlukan dalam penelitian untuk menyelesaikan permasalahan dan pengolahan data yang dikerjakan.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berisikan tentang analisis dan pembahasan dari hasil pengolahan data yang dikerjakan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisikan kesimpulan dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dianalisis dan saran-saran yang diberikan untuk tindakan selanjutnya dalam melakukan perbaikan sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian di CV. Cihanjuang Inti Teknik.