

# USULAN PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA RANTAI PASOK MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA BENGKEL OTOMOTIF X\*

**ADE MUKHLIS AFIF, DWI KURNIAWAN, ALEX SALEH**

Jurusan Teknik Industri  
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: ademukhlisafif@gmail.com

## ABSTRAK

*Makalah ini membahas tentang pelaksanaan Balanced Scorecard sebagai model untuk manajemen kinerja di tingkat rantai pasokan. Rantai pasok yang diteliti menghubungkan dua perusahaan, yaitu Bengkel Otomotif X dan Pemasok Oli Y. Penelitian ini mengidentifikasi tujuan strategis dan indikator kinerja serta mengembangkan peta strategi rantai pasok dari kedua perusahaan. Metodologi yang digunakan adalah wawancara semi-terstruktur untuk perwakilan manajemen dari kedua perusahaan. Dari transkrip wawancara, dihasilkan indikator kinerja rantai pasok. Indikator ini kemudian dikelompokkan berdasarkan kategori financial atau nonfinancial, lagging atau leading, dan eksternal atau internal. Hasil akhir dari penelitian ini adalah sebuah alat ukur untuk mengukur kinerja perusahaan.*

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard, Indikator Kinerja, Peta Strategi*

## ABSTRACT

*This paper discusses about implementation of Balanced Scorecard as a model for performance management at the supply chain level. Supply chain linking the two companies investigated, namely Automotive Garage X and Oil Supplier Y. This research identifies the strategic objectives, performance indicators and develops a strategy map of supply chain for two companies. The methodology used is a semi-structured interviews to the management representatives of both companies. From transcript of the interview, resulting supply chain performance indicators. These indicators are classified by category of financial or nonfinancial, lagging or leading, and external or internal. Final result of this research is a measurement tool to measure performance of the company.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Performance Indicators, Strategy Map*

---

\* Makalah ini merupakan ringkasan dari Tugas Akhir yang disusun oleh penulis pertama dengan pembimbingan penulis kedua dan ketiga. Makalah ini merupakan draft awal dan akan disempurnakan oleh para penulis untuk disajikan pada seminar nasional dan/atau jurnal nasional

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengantar**

Persaingan dalam dunia bisnis dan industri di Indonesia semakin lama semakin meningkat. Fenomena tersebut disebabkan oleh bertambahnya jumlah perusahaan yang masuk ke dalam setiap sektor industri dari waktu ke waktu. Bertambahnya sektor bisnis akhir-akhir ini tidak hanya pada bidang produksi atau barang saja, akan tetapi persaingan sektor industri di bidang jasa pun semakin bertambah banyak. Para pelaku industri khususnya bidang jasa semakin berlomba-lomba untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi. Salah satu metode yang sering digunakan untuk mengukur kinerja sistem adalah *Balanced Scorecard* (selanjutnya akan disingkat BSC).

Bengkel Otomotif X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa servis mobil. Bengkel Otomotif X melayani jasa servis seperti pengecekan mesin mobil, penggantian pelumas. Untuk meningkatkan *performance* pelayanan kepada pelanggan, Bengkel Otomotif X melakukan kerja sama dengan pemasok. Adapun bentuk kerjasama yang dilakukan dengan adanya kontrak dengan pemasok.

Permasalahan yang sedang dihadapi oleh pihak Bengkel pada saat ini adalah masalah kualitas kerjasama yang dijalani dengan pemasok. Hal ini dibuktikan dengan adanya pemutusan kontrak atau kerjasama dengan pemasok pertama. Pemutusan kontrak disebabkan oleh kerjasama yang telah dilakukan dengan pemasok kurang mendapat tanggapan dari pihak pemasok khususnya pada saat komplain. Pemasok kurang mengerti dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan pihak bengkel. Maka dari itu, untuk meningkatkan kinerja atau kualitas kolaborasi antara Bengkel Otomotif X dan pemasok dibutuhkan pengukuran kinerja, sehingga masalah yang terjadi sebelumnya tidak terulang lagi. Adapun metode yang digunakan yaitu dengan metode *Balanced Scorecard*.

Pada penelitian ini akan dilakukan penelitian mengenai BSC yang menghubungkan antara 2 perusahaan, yaitu antara perusahaan jasa dan pemasok. Metode ini digunakan untuk mengukur kinerja antara kedua perusahaan yang bekerja sama. Pada kasus ini akan diukur kinerja antara Bengkel Otomotif X yang bergerak di bidang jasa pelayanan servis mobil dan pemasok pelumas atau oli. Dari penelitian ini diharapkan diperoleh suatu hal yang dapat berkontribusi untuk mengatasi masalah yang terjadi terhadap kinerja antara kedua perusahaan yang dilakukan selama ini, dan juga dengan adanya penulisan penelitian ini diharapkan dapat membantu berkontribusi terhadap ilmu pengetahuan dan informasi sehubungan dengan konsep yang terkait.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh Bengkel Otomotif X yaitu mengenai kualitas kerjasama dengan pemasok, dibutuhkan pengukuran kinerja rantai pasok antara Bengkel Otomotif X yang bergerak di bidang jasa pelayanan servis mobil dan pemasok Pelumas Oli Y. Metode yang akan digunakan untuk memecahkan masalah tersebut adalah metode BSC yang diterapkan pada rantai pasok. Tujuan dari penelitian ini yaitu menghasilkan alat ukur untuk memperbaiki kualitas kerjasama rantai pasok antara Bengkel Otomotif X yang bergerak di bidang jasa pelayanan servis mobil dan pemasok Oli Y.

## 2. STUDI LITERATUR

### 2.1 **Balanced Scorecard**

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. (Widilestari, 2011)

Konsep penting BSC yaitu penggunaan indikator *leading* dan *lagging*. Indikator *lagging* adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu telah terjadi, karena itu jika perusahaan bereaksi pada pengukuran itu akan menjadi terlambat. Contohnya adalah ukuran finansial itu sendiri. Indikator *leading* sebaliknya menceritakan sesuatu mengenai masa depan. Contohnya jika perusahaan memperbaiki indeks kepuasan pelanggannya, maka perusahaan akan dalam jalur yang benar mendapatkan penjualan tahunan yang lebih baik. (Kaplan, 1996)

### 2.2 **Perspektif *Balanced Scorecard***

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.

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, 1996).

Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Setiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar yaitu proses inovasi, proses operasi dan pelayanan purna jual.

Tujuan yang ditetapkan dalam 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. (Kaplan, 1996)

### **2.3 Manajemen Rantai Pasokan**

*Supply Chain Management* atau manajemen rantai pasokan merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya operasi dan perbaikan pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen. Manajemen rantai pasokan menawarkan suatu mekanisme yang mengatur proses bisnis, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi biaya operasional perusahaan. (Anatan dkk, 2008)

Prinsip manajemen rantai pasokan pada dasarnya merupakan sinkronisasi dan koordinasi aktivitas-aktivitas yang terkait dengan aliran material/produk, baik yang ada dalam suatu organisasi maupun antar organisasi. Aplikasi manajemen rantai pasokan pada dasarnya memiliki tiga tujuan utama yaitu penurunan biaya (*cost reduction*), penurunan modal (*capital reduction*) dan perbaikan pelayanan (*service improvement*). Penurunan biaya bisa dicapai dengan meminimalkan biaya logistik, misalnya dengan memilih alat atau model transportasi, pergudangan, standar layanan yang meminimalkan biaya. Untuk mencapai penurunan modal yang diperlukan dalam aktivitas bisnis, perusahaan harus mampu meminimalkan tingkat investasi dalam bidang logistik. Sedangkan perbaikan pelayanan sangat penting dilakukan secara proaktif karena pelayanan atau jasa logistik yang dilakukan perusahaan sangat mempengaruhi pendapatan dan profitabilitas perusahaan. (Anatan dkk, 2008)

### **2.4 Kerangka SCBSC**

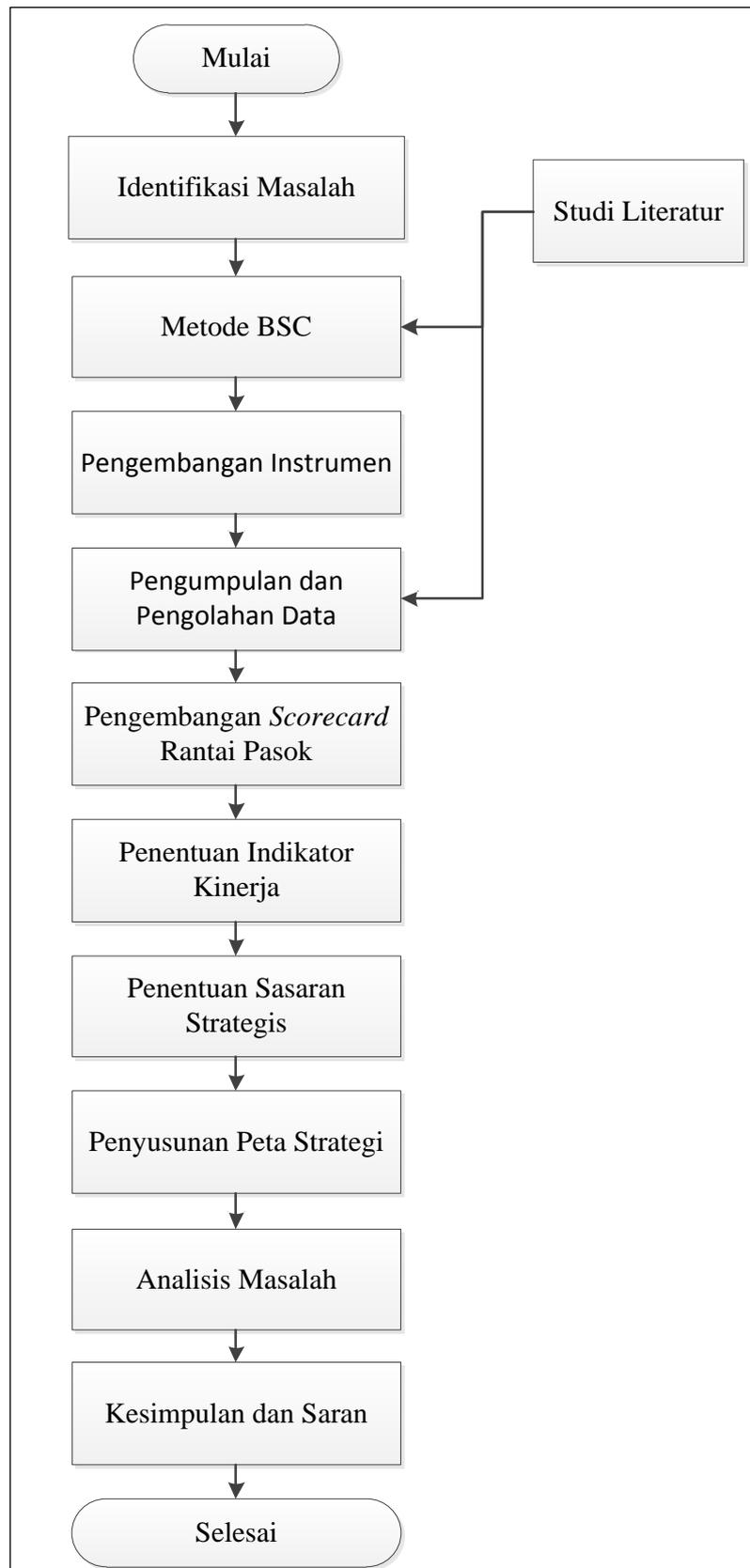
SCBSC didefinisikan sebagai sistem manajemen yang mendukung antar-organisasi pengembangan dan implementasi strategi *supply chain*, dan bertujuan optimasi rantai pasokan keseluruhan (seperti meningkatkan kepuasan pelanggan) sekaligus meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya untuk pengurangan biaya. (Zimmermann dkk, 2009)

Sebagai konsep BSC terdiri keterkaitan Indikator strategi dan kinerja, indikator ini harus bersifat strategis dan organisasi-spesifik. Oleh karena itu, kerangka SCBSC dapat dikembangkan yang membutuhkan spesifikasi untuk setiap rantai pasokan. Berikut ini adalah fitur SCBSC. Sebagai fitur tambahan, tindakan antar-perusahaan harus diperhitungkan.

1. Kumpulan tindakan yang seimbang
2. Pengukuran kinerja berasal dari strategi
3. Beberapa dimensi kinerja
4. Hubungan Penyebab Dan Akibat.
5. Hirarki ukuran kinerja
6. Fokus pada beberapa ukuran kinerja.
7. Ukuran Kinerja Inter-Perusahaan (Zimmermann dkk, 2009)

## **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Metodologi penelitian merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tahapan yang akan dilakukan dalam penelitian ini digambarkan dalam bentuk *flowchart* pada Gambar 1.



**Gambar 1. Langkah-langkah Pemecahan Masalah**

## 4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

### 4.1 Pemilihan Obyek Penelitian

Pada dasarnya, dalam pemilihan obyek penelitian idealnya dicari sebuah rantai pasok yang di dalamnya terdapat perusahaan yang saling memasok barang, dengan kata lain terdapat kerja sama antar perusahaan tersebut. Obyek penelitian yang paling ideal adalah suatu rantai pasok yang memiliki urutan rantai yang lengkap dari hulu sampai hilir. Akan tetapi, menemukan suatu rantai pasok yang lengkap dari hulu sampai hilir cukup sulit disebabkan banyak perusahaan tidak terbuka untuk memberikan informasi rantai pasoknya, sehingga dalam penelitian ini, hanya akan diteliti sebuah rantai pasok dengan dua perusahaan atau yang sering disebut dengan kata "dyad". Obyek penelitian ini dimulai dari sebuah perusahaan otomotif yang disebut Bengkel Otomotif X.

### 4.2 Pemilihan Responden Penelitian

Responden dipilih berdasarkan jabatan yang ada di perusahaan tersebut, yaitu yang berhubungan dengan kerjasama antar kedua perusahaan. Dengan kata lain, responden yang dipilih adalah orang yang mengerti dan mengetahui kerjasama yang terjadi pada kedua perusahaan yang saling berkolaborasi. Dalam hal ini, untuk perusahaan Bengkel Otomotif X responden yang dipilih berjumlah dua orang yaitu pemilik bengkel dan staf bengkel. Sedangkan untuk perusahaan pemasok berjumlah satu orang. Pemilihan responden di bengkel berjumlah dua orang beralasan untuk mengetahui lebih dalam mengenai data yang akan didapat, sehingga dibutuhkan dua sumber sehingga data yang didapatkan lebih akurat. Selain itu untuk menguji konsistensi dari kedua jawaban.

### 4.3 Pemilihan Responden Penelitian

Penentuan item pertanyaan dimulai dengan menentukan variabel yang diuji terlebih dahulu. Pada kasus ini informasi yang akan digali adalah tentang kolaborasi kedua perusahaan, baik dari segi kepuasan ataupun dari segi ketidakpuasan. Setelah menentukan variabel tahap selanjutnya yaitu menentukan item pertanyaan. Berikut ini tabel yang menjelaskan tentang pengembangan variabel pertanyaan menjadi item pertanyaan yaitu Tabel 1.

**Tabel 1. Pengembangan Item Pertanyaan**

No.	Variabel Pertanyaan	Item Pertanyaan
1.	Kepuasan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apakah ibu puas dengan kerjasama ini?</li><li>• Apakah yang menjadi tolak ukur kepuasan dari kerjasama ini?</li><li>• Bagaimana dengan kerjasama yang dilakukan? Apakah ada kendala?</li></ul>
2.	Komplain	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selama ini apakah ada komplain dari pelanggan?</li><li>• Dari pihak bengkel sendiri apakah ada komplain ke supplier?</li></ul>
3.	Sistem Pembayaran	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistem pembayaran yang dilakukan dengan supplier seperti apa?</li></ul>
4.	Peramalan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apakah ada target penjualan setiap bulannya?</li><li>• Apakah ada <i>invoice</i> setiap bulannya?</li></ul>
5.	Ketersediaan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Untuk masalah persediaan oli di bengkel, itu sistemnya bagaimana? Dikirim per bulan atau seperti apa?</li><li>• Untuk masalah persediaan barang, jika stok habis, tetapi pihak bengkel meminta pengiriman oli, bagaimana cara mengatasi hal tersebut?</li></ul>

#### 4.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang dipakai dalam penelitian ini yaitu *cash to cash cycle*, *sales index*, *complaint quota*, *availability*, dan *forecast accuracy*. Adapun cara mendapatkan indikator kinerja yang telah ditentukan yaitu berdasarkan hasil dari wawancara dengan kedua perusahaan. Setelah indikator kinerja didapatkan, kemudian dilakukan klasifikasi terhadap indikator kinerja tersebut. Klasifikasi terdiri dari *financial*, *nonfinancial*, *Lagging* indikator, *Leading* indikator, eksternal dan internal. Pengklasifikasian indikator kinerja dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Klasifikasi Indikator Kinerja**

Indikator Kinerja	Pengertian	<i>Financial</i>	<i>Non financial</i>	<i>Lagging</i> indikator	<i>Leading</i> indikator	Eksternal	Internal
<i>Cash to cash cycle</i>	Hari persediaan barang + hari penjualan – hari pinjaman		X	X			X
<i>Sales Index</i>	Pertumbuhan volume penjualan setiap bulannya.		X	X		X	
<i>Complaint quota</i>	Jumlah komplain yang diterima per bulan		X	X		X	
<i>Availability</i>	Ketersediaan barang yang berhubungan antara barang yang ada di gudang dan pemesanan barang (dalam satu bulan)		X		X	X	
<i>Forecast Accuracy</i>	Penjualan diperhitungkan mencapai target yang telah ditentukan		X		X		X

#### 4.5 Sasaran Strategis

Setelah memiliki indikator kinerja maka yang harus dimunculkan selanjutnya adalah sasaran strategis yang berhubungan dengan indikator tersebut. Pemunculan sasaran strategis didasarkan pada indikator yang telah dibuat pada bahasan sebelumnya. Sebagai salah satu contoh pemunculan sasaran strategis peningkatan keuntungan yaitu dari indikator *cash to cash cycle*. Jika meningkatkan *cash to cash cycle* maka yang akan meningkat dari perusahaan adalah profit sehingga yang dimunculkan adalah sasaran strategis peningkatan keuntungan. Selanjutnya *cash to cash cycle* berhubungan dengan keuangan sehingga indikator ini termasuk kedalam perspektif finansial. *Sales index* dan *complaint quota* termasuk kedalam perspektif pelanggan karena kedua indikator kinerja ini berhubungan dengan pelanggan. *Availability* dan *forecast accuracy* merupakan perspektif proses bisnis internal karena berhubungan langsung dengan proses bisnis yang terjadi di perusahaan.

**Tabel 3. Sasaran Strategis**

Perspektif	Sasaran strategis	Indikator Kinerja
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan Keuntungan</li> </ul>	<i>Cash to cash cycle</i>
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatkan volume penjualan</li> <li>Peningkatan kepuasan pelanggan</li> </ul>	<i>Sales index</i> <i>Complaint quota</i>
Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan kualitas proses persediaan</li> <li>Peningkatkan kualitas peramalan</li> </ul>	<i>Availability</i> <i>Forecast Accuracy</i>

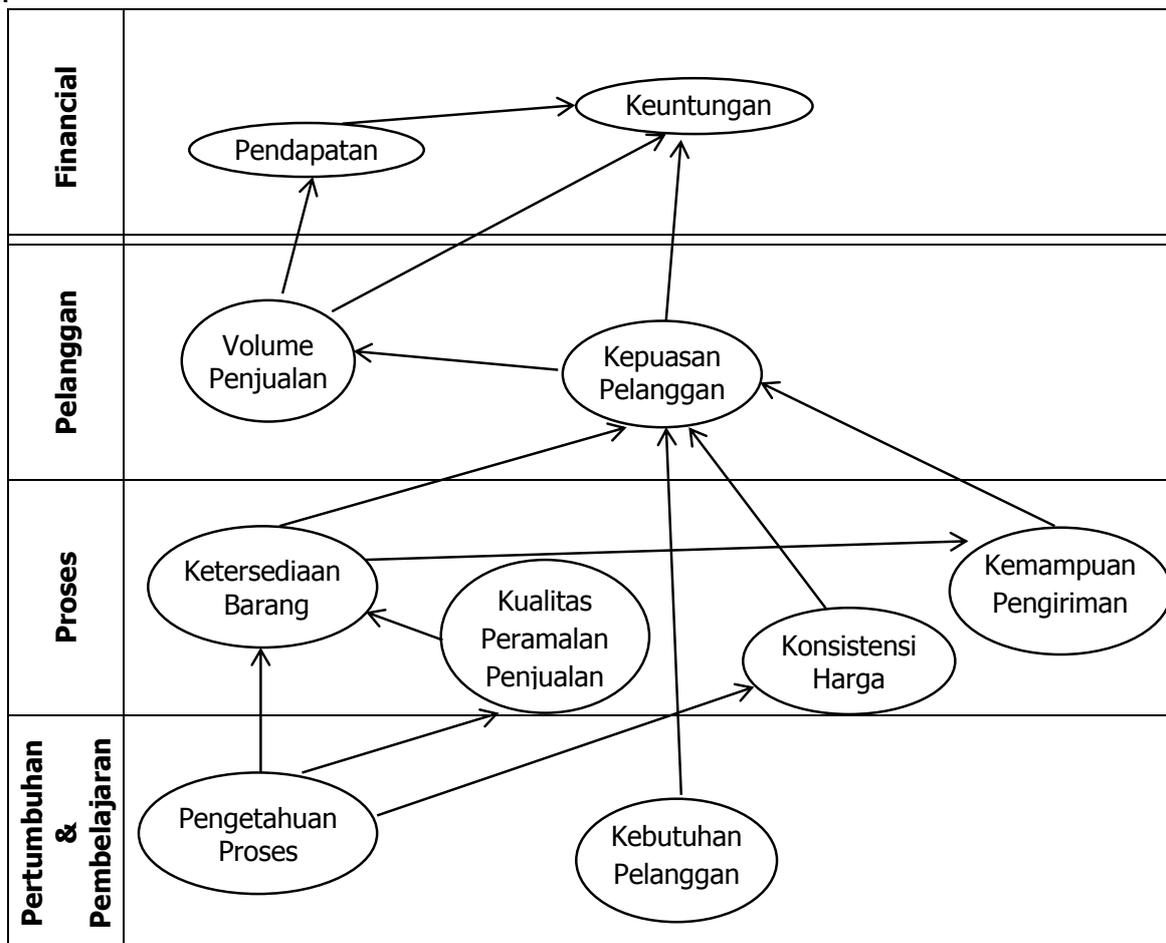
#### 4.6 Penambahan Sasaran Strategis

Penambahan sasaran strategis bertujuan untuk melengkapi sasaran strategis yang memang dibutuhkan akan tetapi tidak didapatkan pada wawancara. Terdapat 5 sasaran strategis yang ditambahkan pada penelitian ini. Kelima sasaran strategis yang ditambahkan yaitu peningkatan pendapatan, peningkatan kemampuan pengiriman, peningkatan konsistensi dan transparansi harga, peningkatan kebutuhan pelanggan, dan peningkatan pengetahuan proses. Dengan penambahan kelima sasaran strategis tersebut, diharapkan akan dapat mencapai sasaran strategis yang paling tinggi yaitu peningkatan keuntungan.

#### 4.7 Penambahan Perspektif

Penjelasan sebelumnya tentang sasaran strategis hanya memunculkan 3 perspektif yang digunakan. Ketiga perspektif tersebut yaitu perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal. Ketiga perspektif tersebut didapat dari hasil wawancara dengan responden yaitu pihak suplier dan pihak bengkel. Akan tetapi, ketiga perspektif tersebut tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya penambahan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penambahan ini bertujuan untuk menyempurnakan semua sasaran strategis sehingga akan mencapai sasaran strategis peningkatan keuntungan.

Selanjutnya peta strategis dibuat berdasarkan sasaran strategis sebelumnya. Peta strategis pada kasus ini terdiri dari 4 perspektif setelah adanya penambahan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif tersebut diantaranya pelanggan, keuangan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Peta strategi dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Strategi

#### 4.8 Pengembangan Indikator Kinerja

Penambahan sasaran strategis pada sub bab sebelumnya berdampak pada penambahan atau pengembangan indikator kinerja. Indikator kinerja ditambahkan berdasarkan sasaran strategis yang terkait. Adapun penambahan indikator kinerja diantaranya yaitu *sales growth*, *deviation standard price*, *lead time improvement*, *total training related processes* dan *total training related to customer service*. Kemunculan kelima indikator tersebut bertujuan untuk mengukur sasaran strategis yang akan dicapai. Pengembangan indikator kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Pengembangan Indikator Kinerja**

Perspektif	Sasaran strategis	Indikator Kinerja
Keuangan	• Peningkatan Keuntungan	<i>Cash to cash cycle</i>
	• Peningkatan Pendapatan	<i>Sales Growth</i>
Pelanggan	• Peningkatkan volume penjualan	<i>Sales index</i>
	• Peningkatan kepuasan pelanggan	<i>Complaint quota</i>
Proses	• Peningkatan kualitas proses persediaan	<i>Availability</i>
	• Peningkatkan kualitas peramalan	<i>Forecast Accuracy</i>
	• Peningkatan Konsistensi Harga	<i>Deviation Standard Price</i>
	• Peningkatan Kemampuan Pengiriman	<i>Lead Time Improvement</i>
Pertumbuhan dan Pembelajaran	• Peningkatan Pengetahuan Proses	<i>Total Training Related Processes</i>
	• Peningkatan Kebutuhan Pelanggan	<i>Total Training Related To Customer Service</i>

## 5. ANALISIS

### 5.1 Perancangan Inisiatif Strategis

Perancangan inisiatif strategis pada dasarnya mengacu pada bagaimana untuk memperbaiki setiap indikator yang telah dibuat. Dalam kasus ini terdapat inisiatif strategis yang telah dibuat. Perancangan tersebut bertujuan untuk meningkatkan indikator kinerja yang telah dibuat, sehingga menjadi lebih baik lagi. Inisiatif strategis yang diusulkan terdiri atas 17 usulan diantaranya meningkatkan ketepatan waktu pembayaran, meningkatkan promosi, meningkatkan penjualan oli, meningkatkan promosi, meningkatkan *branding*, meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan berupa penyelesaian komplain sebaik dan secepat mungkin, melakukan pengontrolan ke gudang secara berkala dan membuat batas minimum persediaan di gudang, melakukan peramalan dengan menggunakan data bulan sebelumnya berdasarkan jumlah kunjungan pelanggan, meningkatkan proses kontrol terhadap harga pasaran, meningkatkan negosiasi yang berhubungan dengan harga pasaran, memperbaiki proses pengiriman, memperkecil keterlambatan proses pengiriman, memperkirakan medan/jalur pengiriman, meningkatkan jumlah pelatihan terhadap karyawan, meningkatkan pengetahuan terhadap apa yang dibutuhkan pelanggan dan melakukan obrolan dengan pelanggan yang datang.

Terdapat sepuluh indikator kinerja yang telah dibuat, dengan demikian harus ada minimal 10 inisiatif strategis yang diusulkan. Untuk meningkatkan indikator kinerja yang pertama yaitu *cash to cash cycle*. Inisiatif strategis yang diusulkan untuk indikator tersebut adalah meningkatkan ketepatan waktu pembayaran. Sedangkan terkait indikator *sales growth*, terdapat dua inisiatif strategis yang diusulkan yaitu meningkatkan promosi dan meningkatkan penjualan oli. Indikator kinerja *sales index* diusulkan dua inisiatif strategis diantaranya meningkatkan promosi dan meningkatkan *branding*. Untuk indikator kinerja

*complaint quota*, terdapat dua inisiatif strategis yang diusulkan yaitu meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan berupa penyelesaian komplain sebaik dan secepat mungkin. Sementara itu, terdapat dua inisiatif strategis terkait indikator kinerja *availability*, yaitu melakukan pengontrolan ke gudang secara berkala dan membuat batas minimum persediaan di gudang. Untuk meningkatkan indikator kinerja *forecast accuracy*, terdapat inisiatif strategis yang diusulkan yaitu melakukan peramalan dengan menggunakan data bulan sebelumnya berdasarkan jumlah kunjungan pelanggan. Indikator kinerja berikutnya yaitu *deviation standard price*. Indikator ini memiliki dua inisiatif strategis yang diusulkan yaitu meningkatkan proses kontrol terhadap harga pasaran dan meningkatkan negosiasi yang berhubungan dengan harga pasaran.

Ketiga indikator kinerja berikutnya yaitu *lead time improvement*, *total training related processes* dan *total training related to customer service*. Untuk meningkatkan *lead time improvement*, diusulkan tiga inisiatif strategis yaitu meningkatkan proses pengiriman, memperkecil keterlambatan proses pengiriman dan memperkirakan medan/jalur pengiriman. Sedangkan terkait *total training related processes* terdapat satu inisiatif strategis yang diusulkan yaitu meningkatkan jumlah pelatihan terhadap karyawan. Indikator kinerja yang terakhir yaitu *total training related to customer service*. Terkait indikator tersebut diusulkan dua inisiatif strategis yaitu meningkatkan pengetahuan terhadap apa yang dibutuhkan pelanggan dan melakukan obrolan atau pembicaraan dengan pelanggan yang datang.

## **5.2 Perbandingan Hasil Penelitian**

Terdapat beberapa persamaan dalam penentuan indikator kinerja antara penelitian ini dengan Zimmermann dan Seuring (2009). Terdapat lima buah indikator kinerja yang sama yaitu *cash-to-cash cycle*, *sales index*, *complaint quota*, *availability*, *stock outs*, *forecast accuracy* sedangkan ada tiga buah indikator yang tidak terdapat pada kasus ini seperti *stock outs*, *credit notes* dan *online volume*. Melihat data diatas dapat dianalisis bahwa ketidakhadiran indikator *credits notes* pada kasus ini dikarenakan pembelian dan penjualan yang dilakukan pada kasus ini tidak menggunakan nota kredit, akan tetapi menggunakan surat kontrak kerja sama. sedangkan untuk *online volume*, pada kasus ini, proses pembelian dan penjualan hanya dilakukan dengan cara *face to face* tanpa adanya pembelian secara online. Ini terjadi karena sistem penjualan online belum diterapkan pada perusahaan Bengkel Otomotif X.

Sedangkan untuk perbandingan indikator kinerja penelitian ini dengan jurnal yang ditulis oleh Ramanathan dkk (2011) terdapat empat buah persamaan yaitu *feedback* dengan *complaint quota*, *product availability* dengan *availability*, *forecast accuracy*, dan *product lead time measure* dengan *lead time improvement*. Keempat kesamaan tersebut memiliki nama indikator yang berbeda akan tetapi memiliki makna yang sama. Sedangkan untuk indikator yang lain seperti *stock outs*, *forecasting*, *availability of material*, *information quality*, *business strategy*, *production efficiency*, *capacity utilization*, *information sharing & communication*, *decision making sharing*, *adherence to plan*, *front end agreements*, dan *use of technology* tidak terdapat pada penelitian ini. Untuk indikator kinerja *stock outs*, *forecasting*, *availability of material*, *information quality* tidak terdapat pada kasus ini dikarenakan pada penelitian ini perusahaan yang diteliti merupakan perusahaan jasa sehingga tidak ada persediaan material. Untuk indikator yang lainnya, seperti *business strategy*, *production efficiency*, *capacity utilization*, *information sharing & communication*, *decision making sharing*, *adherence to plan*, *front end agreements*, dan *use of technology* tidak terdapat pada penelitian ini dikarenakan Ramanathan dkk (2011) melakukan penelitian yang bersifat studi literatur sehingga indikator yang muncul pada penelitian Ramanathan dkk (2011) berbeda dengan penelitian ini. Selain itu, pada kasus ini didasarkan pada studi kasus yang real untuk dua

perusahaan yang saling bekerja sama sehingga kemungkinan indikator yang muncul berdasarkan apa yang ada di lapangan.

### 5.3 Perbandingan Penelitian dan Perusahaan

Terdapat lima persamaan dan lima perbedaan. Lima buah indikator kinerja yang sama yaitu *cash-to-cash cycle*, *sales index*, *complaint quota*, *availability*, dan *forecast accuracy* sedangkan ada lima buah indikator yang tidak terdapat pada indikator kinerja perusahaan seperti *sales growth*, *deviation standard price*, *lead time improvement*, *total training related processes* dan *total training related to customer service*. Melihat data diatas dapat dianalisis bahwa ketidakhadiran kelima indikator pada perusahaan karena kondisi di perusahaan saat ini tidak terlalu berfokus secara detail pada indikator yang dibuat. Perusahaan hanya berfokus pada indikator kinerja yang bersifat umum, sehingga indikator kinerja yang dimiliki perusahaan pada saat ini kurang tajam.

## 6. KESIMPULAN

Berdasarkan pengumpulan data dan analisis, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Indikator kinerja yang didapatkan dalam penelitian ini yaitu *cash to cash cycle*, *sales index*, *complaint quota*, *availability*, dan *forecast accuracy*.
2. Terdapat lima sasaran strategis yang diperoleh yaitu peningkatan keuntungan, peningkatan volume penjualan, peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan kualitas proses persediaan, dan meningkatkan kualitas peramalan.
3. Terdapat lima sasaran strategis yang ditambahkan dari hasil wawancara yaitu peningkatan pendapatan, peningkatan kemampuan pengiriman, peningkatan konsistensi dan transparansi harga, peningkatan kebutuhan pelanggan, dan peningkatan pengetahuan proses.
4. Terdapat penambahan indikator kinerja dari hasil wawancara yaitu *sales growth*, *lead time improvement*, *deviation standard price*, *total training related processes* dan *total training related to customer service*
5. Diusulkan sebanyak 20 inisiatif strategis untuk meningkatkan kualitas indikator kinerja.

## REFERENSI

Anatan, L., dan Ellitan, L. (2008). *Supply Chain Management Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.

Kaplan, R.S., dan Norton, D.P. (1996). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.

Ramanathan, U., dan Gunasekaran, A., dan Subramanian, N. (2011). *Supply chain Collaboration Performance Metrics: A Conceptual Framework*, Benchmarking: An International Journal Vol. 18 No. 6, 2011,856-872.

Widilestari, Christine. (2011). *Konsep Balanced Scorecard dan Kendala Penerapannya*, Jurnal STIE Semarang, Vol 3, No 2, Edisi Juni 2011.

Zimmermann, K., Seuring, S. (2009). *Two Case Studies On Developing, Implementing and Evaluating A Balanced Scorecard in Distribution Channel Dyads*, International Journal of Logistics: Research and Applications Vol. 12, No. 1, February 2009, 63–81.