

## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

*Balanced scorecard* terdiri dari empat aspek yaitu: aspek *financial*, aspek *customer*, aspek internal serta aspek *learning and growth*. Responden pada penelitian ini terdiri dari distributor, *customer*, serta karyawan CV. ISODAGI. Perincian jumlah responden yang digunakan di dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 4.1.**  
**Perincian Jumlah Responden**

Keterangan		Jumlah Responden
CUSTOMER	END USER	32 orang
	DISTRIBUTOR	16 orang
KARYAWAN		6 orang

Sumber: Data primer diolah, 2015

Responden terdiri dari 6 orang karyawan CV. ISODAGI yang telah mengisi kuesioner untuk perspektif internal serta *learning and growth*, 32 orang *end user* dan 16 orang distributor yang telah mengisi kuesioner untuk perspektif *customer*.

#### 4.1.1. Gambaran Umum Responden *End User*

**Tabel 4.2.**  
JENISKELAMIN \* PEKERJAAN Crosstabulation

Count		PEKERJAAN					Total
		GURU	KARYAWAN	PELAJAR	SALES	WIRASWASTA	
JENISKELAMIN	L	1	4	1	1	4	11
	P	3	9	5	0	4	21
Total		4	13	6	1	8	32

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* jenis kelamin dan pekerjaan di atas dapat diketahui responden *end user* terbanyak berjenis kelamin perempuan dan berpekerjaan karyawan sebanyak 9 orang.

**Tabel 4.3.**  
JENISKELAMIN \* PENDIDIKAN Crosstabulation

Count		PENDIDIKAN				Total
		D3	S1	S2	SMA	
JENISKELAMIN	L	0	10	0	1	11
	P	4	12	1	4	21
Total		4	22	1	5	32

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* jenis kelamin dan pendidikan di atas dapat diketahui responden *end user* terbanyak berjenis kelamin perempuan dan pendidikan S1 sebanyak 12 orang.

**Tabel 4.4.**  
JENISKELAMIN \* PENDAPATAN Crosstabulation

Count		PENDAPATAN					Total
		<Rp.1jt	> Rp. 4jt	Rp.1jt-Rp.2jt	Rp.2jt-Rp.3jt	Rp.3jt-Rp.4jt	
JENISKELAMIN	L	0	3	2	4	2	11
	P	3	2	9	3	4	21
Total		3	5	11	7	6	32

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* jenis kelamin dan pendapatan di atas dapat diketahui

responden *end user* terbanyak berjenis kelamin perempuan dan berpendapatan Rp1jt-Rp2jt sebanyak 9 orang.

**Tabel 4.5.**  
**PENDIDIKAN \* PEKERJAAN Crosstabulation**

Count		PEKERJAAN					Total
		GURU	KARYAWAN	PELAJAR	SALES	WIRASWASTA	
PENDIDIKAN	D3	0	1	1	0	2	4
	S1	4	11	0	1	6	22
	S2	0	1	0	0	0	1
	SMA	0	0	5	0	0	5
Total		4	13	6	1	8	32

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* pendidikan dan pekerjaan di atas dapat diketahui responden *end user* terbanyak berpendidikan S1 dan berpekerjaan karyawan sebanyak 11 orang.

**Tabel 4.6.**  
**PENDIDIKAN \* PENDAPATAN Crosstabulation**

Count		PENDAPATAN					Total
		<Rp.1jt	> Rp. 4jt	Rp.1jt-Rp.2jt	Rp.2jt-Rp.3jt	Rp.3jt-Rp.4jt	
PENDIDIKAN	D3	0	0	0	1	3	4
	S1	0	4	10	5	3	22
	S2	0	1	0	0	0	1
	SMA	3	0	1	1	0	5
Total		3	5	11	7	6	32

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* pendidikan dan pendapatan di atas dapat diketahui responden *end user* terbanyak berpendidikan S1 dan berpendapatan Rp1jt-Rp2jt sebanyak 10 orang.

**Tabel 4.7.**  
**PEKERJAAN \* PENDAPATAN Crosstabulation**

Count		PENDAPATAN					Total
		<Rp.1jt	> Rp.4jt	Rp.1jt-Rp.2jt	Rp.2jt-Rp.3jt	Rp.3jt-Rp.4jt	
PEKERJAAN	GURU	0	0	3	1	0	4
	KARYAWAN	0	2	6	2	3	13
	PELAJAR	3	0	1	1	1	6
	SALES	0	0	0	0	1	1
	WIRASWASTA	0	3	1	3	1	8
Total		3	5	11	7	6	32

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* pekerjaan dan pendapatan di atas dapat diketahui responden *end user* terbanyak berpekerjaan karyawan dan berpendapatan Rp1jt-Rp2jt sebanyak 6 orang.

#### 4.1.2. Gambaran Umum Responden Distributor

**Tabel 4.8.**  
**JENISKELAMIN \* PEKERJAAN Crosstabulation**

Count		PEKERJAAN		Total
		KARYAWAN	OWNER	
JENISKELAMIN	L	3	2	5
	P	10	1	11
Total		13	3	16

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* jenis kelamin dan pekerjaan di atas dapat diketahui responden distributor terbanyak berjenis kelamin perempuan dan berpekerjaan karyawan sebanyak 10 orang.

**Tabel 4.9.**  
**JENISKELAMIN \* PENDIDIKAN Crosstabulation**

Count		PENDIDIKAN			Total
		D3	S1	SMA	
JENISKELAMIN	L	2	3	0	5
	P	2	3	6	11
Total		4	6	6	16

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* jenis kelamin dan pendidikan di atas dapat diketahui responden distributor terbanyak berjenis kelamin perempuan dan berpendidikan SMA sebanyak 6 orang.

**Tabel 4.10.**  
**JENISKELAMIN \* PENDAPATAN Crosstabulation**

Count		PENDAPATAN		Total
		> Rp. 4.000.000	>rRp.4.000.000	
JENISKELAMIN	L	5	0	5
	P	10	1	11
Total		15	1	16

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* jenis kelamin dan pendapatan di atas dapat diketahui responden distributor terbanyak berjenis kelamin perempuan dan berpendapatan >Rp4jtsebanyak 10 orang.

**Tabel 4.11.**  
**PENDIDIKAN \* PEKERJAAN Crosstabulation**

Count		PEKERJAAN		Total
		KARYAWAN	OWNER	
PENDIDIKAN	D3	4	0	4
	S1	3	3	6
	SMA	6	0	6
Total		13	3	16

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* pendidikan dan pekerjaan di atas dapat diketahui respondendistributor terbanyak berpendidikan SMA dan berpekerjaan karyawan

sebanyak 6 orang.

**Tabel 4.12.**  
**PENDIDIKAN \* PENDAPATAN Crosstabulation**

Count		PENDAPATAN		Total
		> Rp. 4.000.000	>rRp.4.000.000	
PENDIDIKAN	D3	4	0	4
	S1	6	0	6
	SMA	5	1	6
Total		15	1	16

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* pendidikan dan pendapatan di atas dapat diketahui respondendistributor terbanyak berpendidikan S1 dan berpendapatan >Rp4jtsebanyak 6 orang.

**Tabel 4.13.**  
**PEKERJAAN \* PENDAPATAN Crosstabulation**

Count		PENDAPATAN		Total
		> Rp. 4.000.000	>rRp.4.000.000	
PEKERJAAN	KARYAWAN	12	1	13
	OWNER	3	0	3
Total		15	1	16

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* pekerjaan dan pendapatan di atas dapat diketahui respondendistributor terbanyak berpekerjaan karyawan dan berpendapatan >Rp4jtsebanyak 12 orang.

### 4.1.3. Gambaran Umum Responden Karyawan

**Tabel 4.814.**  
JENISKELAMIN \* PEKERJAAN Crosstabulation

Count		PEKERJAAN					Total
		KEUANGAN	MANAGER	OWNER	PEMASARAN	PRODUKSI	
JENISKELAMIN	L	0	0	1	2	1	4
	P	1	1	0	0	0	2
Total		1	1	1	2	1	6

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* jenis kelamin dan pekerjaan di atas dapat diketahui responden karyawan terbanyak berjenis kelamin laki-laki dan berpekerjaan bagian pemasaran sebanyak 2 orang.

**Tabel 4.15.**  
JENISKELAMIN \* PENDIDIKAN Crosstabulation

Count		PENDIDIKAN			Total
		D3	S1	SMA	
JENISKELAMIN	L	0	1	3	4
	P	1	1	0	2
Total		1	2	3	6

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* jenis kelamin dan pendidikan di atas dapat diketahui responden karyawan terbanyak berjenis kelamin laki-laki dan berpendidikan SMA sebanyak 3 orang.

**Tabel 4.16.**  
JENISKELAMIN \* PENDAPATAN Crosstabulation

Count		PENDAPATAN			Total
		> Rp. 4jt	Rp. 1jt-Rp.2jt	Rp.2jt-Rp.3jt	
JENISKELAMIN	L	1	2	1	4
	P	1	0	1	2
Total		2	2	2	6

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* jenis kelamin dan pendapatan di atas dapat diketahui responden karyawan terbanyak berjenis kelamin laki-laki dan berpendapatan Rp1jt-Rp2jtsebanyak2 orang.

**Tabel 4.17.**  
**PENDIDIKAN \* PEKERJAAN Crosstabulation**

Count		PEKERJAAN					Total
		KEUANGAN	MANAGER	OWNER	PEMASARAN	PRODUKSI	
PENDIDIKAN	D3	1	0	0	0	0	1
	S1	0	1	1	0	0	2
	SMA	0	0	0	2	1	3
Total		1	1	1	2	1	6

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* pendidikan dan pekerjaan di atas dapat diketahui responden karyawan terbanyak berpendidikan SMA dan berpekerjaan bagian pemasaran sebanyak 2 orang.

**Tabel 4.18.**  
**PENDIDIKAN \* PENDAPATAN Crosstabulation**

Count		PENDAPATAN			Total
		> Rp. 4jt	Rp.1jt-Rp.2jt	Rp.2jt-Rp.3jt	
PENDIDIKAN	D3	0	0	1	1
	S1	2	0	0	2
	SMA	0	2	1	3
Total		2	2	2	6

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* pendidikan dan pendapatan di atas dapat diketahui responden karyawan terbanyak berpendidikan S1 dan berpendapatan >Rp4jtserta berpendidikan SMA dan berpendapatan Rp1jt-Rp2jtsebanyak 2 orang.

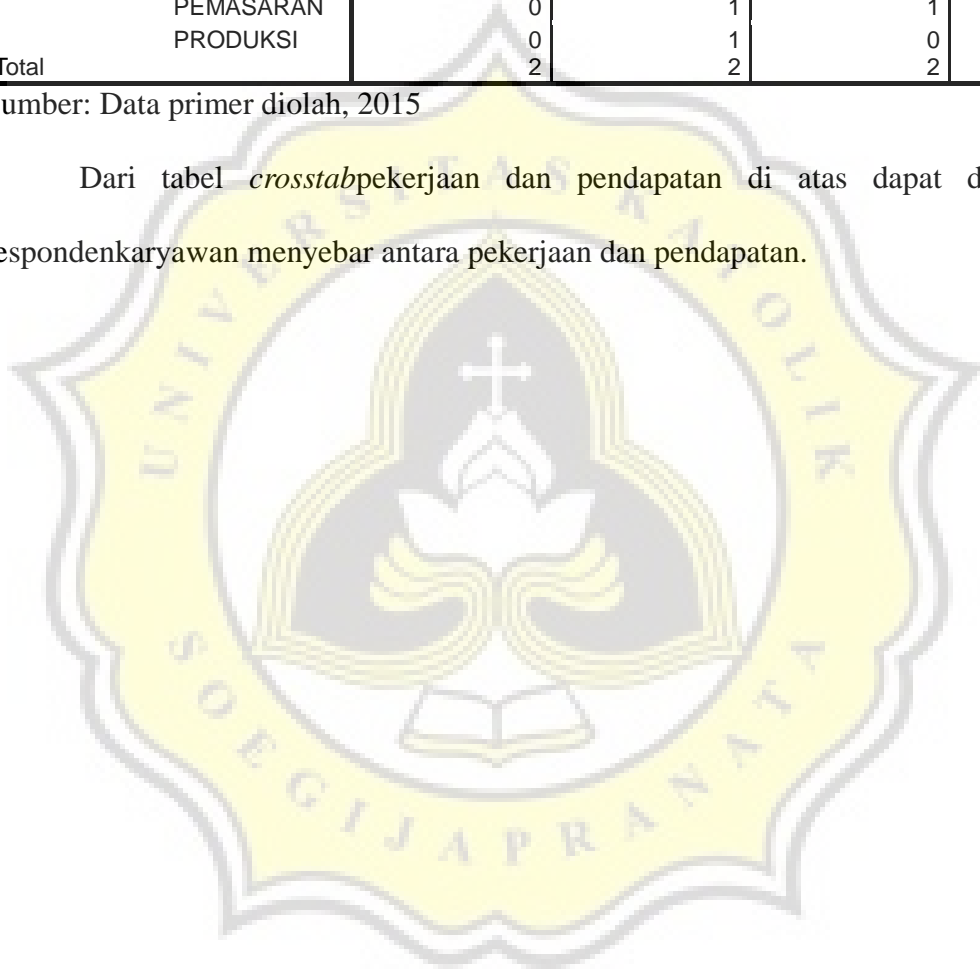


**Tabel 4.19.**  
**PEKERJAAN \* PENDAPATAN Crosstabulation**

Count		PENDAPATAN			Total
		> Rp. 4jt	Rp.1jt-Rp.2jt	Rp.2jt-Rp.3jt	
PEKERJAAN	KEUANGAN	0	0	1	1
	MANAGER	1	0	0	1
	OWNER	1	0	0	1
	PEMASARAN	0	1	1	2
	PRODUKSI	0	1	0	1
Total		2	2	2	6

Sumber: Data primer diolah, 2015

Dari tabel *crosstab* pekerjaan dan pendapatan di atas dapat diketahui responden karyawan menyebar antara pekerjaan dan pendapatan.



## **4.2. Analisis Kinerja *Supply Chain Management* menggunakan *Balanced Scorecard* pada CV. ISODAGI Sukses Sedjati**

Penelitian ini dibuat untuk mengetahui kinerja dari *supply chain management* dengan menggunakan *balance scorecard* pada CV. ISODAGI Sukses Sedjati. *Balanced scorecard* terdiri dari empat aspek yaitu aspek financial, aspek *customer*, aspek internal serta aspek *learning and growth*. Untuk aspek financial, akan digunakan perhitungan rasio profitabilitas dan leverage. Sedangkan ketiga aspek lainnya yaitu aspek *customer*, aspek internal serta aspek *learning and growth* akan digunakan kuesioner. Kuesioner akan dibagi menjadi 2 macam jenis yaitu kuesioner yang akan dibagikan kepada distributor dan *end user* untuk melihat dari aspek *customer* serta kuesioner untuk karyawan CV. ISODAGI untuk melihat dari aspek internal dan aspek *learning and growth*.

### **4.2.1. Kinerja SCM dari aspek Finansial**

#### **1. Menentukan *Strategic Themes***

Pada *Balanced Scorecard*, terdapat 4 aspek yang akan diukur, yaitu: finansial, *customers*, internal proses, dan *learning and growth* dimana masing-masing aspek ini akan memiliki tolak ukur yang berbeda-beda. Pada kolom *strategic themes* ini akan diisi apa saja yang menjadi tolak ukur perusahaan di dalam empat aspek yang ada pada *Balanced Scorecard*. Pada penelitian ini, *strategic themes* yang digunakan pada aspek finansial adalah *financial growth*.

## **2. Menentukan *Strategic Objectives***

*Strategic objectives* adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui setiap *strategic themes* yang ada. Pada kolom ini akan disebutkan apa saja tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan melalui tiap aspek yang berbeda dari *strategic themes*. Pada penelitian ini, *strategic objectives* yang digunakan pada aspek *financial* adalah *profitability*

## **3. Menentukan *Strategic Measures***

*Strategic measures* menentukan atau menunjukkan ukuran-ukuran yang dipakai untuk melihat performansi dari perusahaan. Jadi, keberhasilan dari masing-masing aspek pada *Balanced Scorecard* ini akan diukur dengan *measures* tertentu yang kemudian dapat menunjukkan tingkat keberhasilannya. Pada penelitian ini, *measurement* yang digunakan pada aspek *financial* adalah ROA, ROE, DER.

## **4. Menentukan Kinerja Dari *Supply Chain* Melalui *Balanced Scorecard***

Pada tahap ini akan dilakukan evaluasi bagaimana kinerja yang ada pada perusahaan melalui *Balanced Scorecard* yang telah dibangun dan kemudian sekiranya terdapat masalah atau kekurangan di dalamnya, maka akan diberikan usulan perbaikan pada perusahaan.

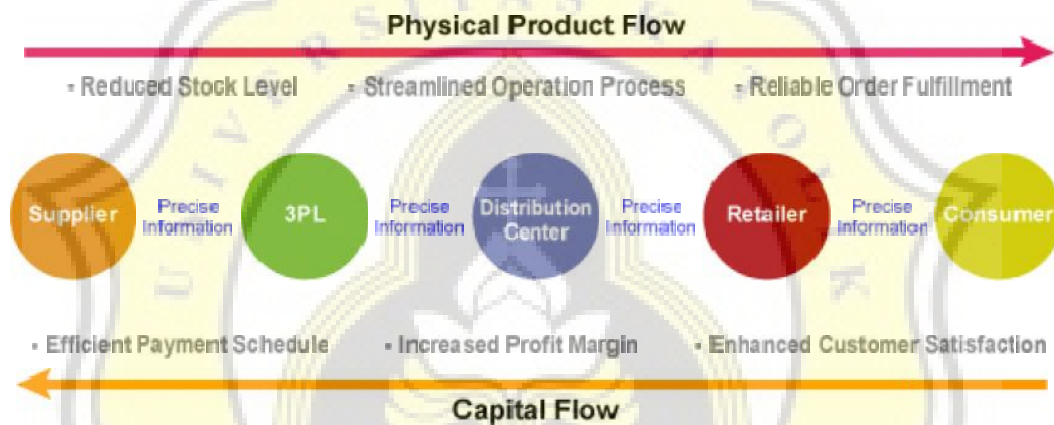
Dalam aspek finansial CV. ISODAGI akan digunakan perhitungan rasio profitabilitas. Berikut adalah perhitungan rasio profitabilitas dan leverage dari CV. ISODAGI.

**Tabel 4.20.**  
**Aspek Finansial**

<b>Keterangan</b>	<b>Total Aset (1)</b>	<b>Total Modal (2)</b>	<b>Laba Bersih (3)</b>	<b>Total Hutang (4)</b>	<b>2014</b>
ROA (3 / 1)	595.793.908		12.393.581		<b>0,0208</b>
ROE (3 / 2)		575.793.908	12.393.581		<b>0,0215</b>
DER (4 / 2)		575.793.908		20.000.000	<b>0,0347</b>

Sumber: Data primer diolah, 2015

**Gambar 4.1.**  
**Physical Product and Capital Flow**



Sumber: ID-TECH (Hong Kong) Limited

Aspek finansial dalam *balanced scorecard* merupakan salah satu aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja *supply chain management*. Menurut Kaplan dan Norton (2000) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2)

penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi yang tercermin dalam ketiga rasio berikut ROA, ROE dan DER.

Dari tabel 4.19. diketahui rasio profitabilitas (ROA dan ROE) dari CV. ISODAGI. ROA (*return on asset*) CV. ISODAGI tahun 2014 sebesar 0,0208 mencerminkan tiap Rp1 aset dapat menghasilkan profit sebesar Rp0,0208. ROE (*return on equity*) CV. ISODAGI tahun 2014 sebesar 0,0215 mencerminkan tiap Rp1 modal dapat menghasilkan profit sebesar Rp0,0215. Tidak ada patokan husus dalam menilai rasio profitabilitas, hanya saja semakin mendekati satu rasio profitabilitas semakin baik.

Hubungan antara aspek financial ini dikaitkan dengan SCM adalah kedua rasio profitabilitas di atas cukup bagus karena artinya fungsi SCM dalam CV. ISODAGI berupa pendekatan antar-fungsi (*cross functional*) untuk mengatur pergerakan material mentah kedalam sebuah organisasi dan pergerakan dari barang jadi keluar organisasi menuju konsumen akhir cukup bagus sehingga mampu menghasilkan profit.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003), salah satu keuntungan *Supply Chain Management* antara lain mengurangi *inventory* dengan berbagai cara. *Inventory* merupakan bagian paling besar dari aset perusahaan, yang berkisar antara 30%-40%. Sedangkan biaya penyimpanan barang (*inventory carrying cost*) berkisar antara 20%-40% dari nilai barang yang disimpan. Oleh karena itu, usaha dan cara harus dikembangkan untuk menekan penimbunan barang dalam gudang agar biaya dapat

ditekan menjadi sedikit mungkin dan menghasilkan profit lebih banyak seperti yang tercermin dalam rasio profitabilitas CV. ISODAGI.

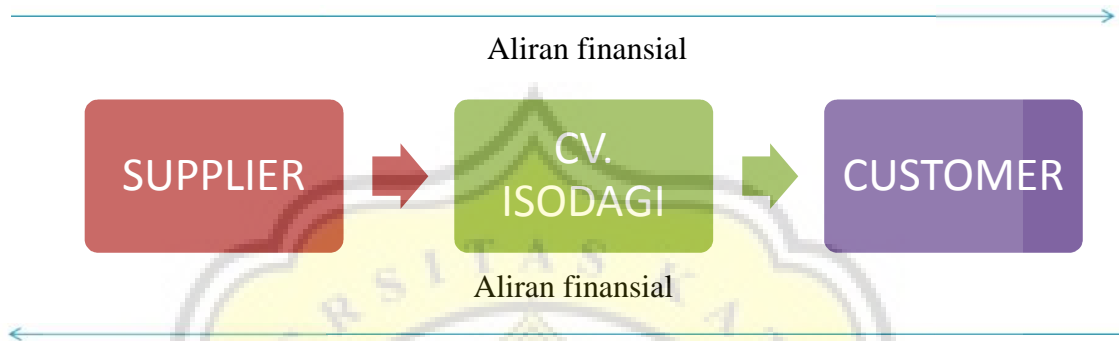
Sementara itu ditinjau dari rasio leverage DER (*debt to equity*) CV. ISODAGI tahun 2014 sebesar 0,0347 mencerminkan tiap Rp1 modal dapat menanggung Rp 0,0347 hutang. Tidak ada patokan husus dalam menilai rasio leverage, hanya saja semakin mendekati nol rasio leverage semakin baik. Angka DER yang rendah mencerminkan rendahnya hutang yang dimiliki dan didukung oleh menurunnya rasio DER ini dari tahun ke tahun mencerminkan baiknya aspek finansial CV. ISODAGI.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003), salah satu keuntungan *Supply Chain Management* antara lain menjamin kelancaran penyediaan barang. Kelancaran barang yang perlu dijamin adalah mulai dari barang asal (pabrik pembuat), *supplier*, *perusahaan sendiri*, *wholesaler*, *retailer*, sampai kepada *final customers*. Jadi, rangkaian perjalanan dari bahan baku sampai menjadi barang jadi dan diterima oleh pemakai atau pelanggan merupakan suatu mata rantai yang panjang yang perlu dikelola dengan baik. Apabila telah dikelola dengan baik maka jumlah hutang kepada *supplier* dapat ditekan dan menurunkan rasio DER CV. ISODAGI dari tahun ke tahun.

Berikut adalah gambaran siklus transaksi dari CV. ISODAGI dimana aliran finansial mengalir mulai dari *supplier* ke CV. ISODAGI kemudian ke *customer* baik melalui distributor maupun langsung menuju pada *end user* dan kemudian kembali lagi ke CV. ISODAGI lalu menuju ke *supplier* dan demikian seterusnya.

## Gambar 4.2

### Aliran Finansial



Apabila kita mengacu pada nilai ROA, ROE, dan DER yang dilihat dari (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi, maka CV. ISODAGI secara finansial masi berada di dalam tahapan *growth* dimana masih dapat di kembangkan dan ditingkatkan lagi profitnya.

#### 4.2.2. Kinerja SCM dari Aspek Customer

##### 1. Menentukan *Strategic Themes*

Pada *Balanced Scorecard*, terdapat 4 aspek yang akan diukur, yaitu: finansial, *customers*, internal proses, dan *learning and growth* dimana masing-masing aspek ini akan memiliki tolak ukur yang berbeda-beda. Pada kolom *strategic themes* ini akan diisi apa saja yang menjadi tolak ukur perusahaan di dalam empat aspek yang ada pada *Balanced Scorecard*. Pada penelitian ini, *strategic themes* yang

digunakan pada aspek *customer* adalah *build strong relationship*.

## **2. Menentukan *Strategic Objectives***

*Strategic objectives* adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui setiap *strategic themes* yang ada. Pada kolom ini akan disebutkan apa saja tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan melalui tiap aspek yang berbeda dari *strategic themes*. Pada penelitian ini, *strategic objectives* yang digunakan pada aspek *customer* adalah *customer satisfaction*.

## **3. Menentukan *Strategic Measures***

*Strategic measures* menentukan atau menunjukkan ukuran-ukuran yang dipakai untuk melihat performansi dari perusahaan. Jadi, keberhasilan dari masing-masing aspek pada *Balanced Scorecard* ini akan diukur dengan *measures* tertentu yang kemudian dapat menunjukkan tingkat keberhasilannya. Pada penelitian ini, *measurement* yang digunakan pada aspek *customer* adalah *questionnaire*.

## **4. Menentukan Kinerja Dari *Supply Chain* Melalui *Balanced Scorecard***

Pada tahap ini akan dilakukan evaluasi bagaimana kinerja yang ada pada perusahaan melalui *Balanced Scorecard* yang telah dibangun dan kemudian sekiranya terdapat masalah atau kekurangan di dalamnya, maka akan diberikan usulan perbaikan pada perusahaan.

Pada aspek *customer* kuesioner disebar kepada sebanyak total 48 *customer* yang terdiri dari 32 *end user* dan 16 distributor. Berikut adalah tabel pertanyaan serta skoring dari kuesioner pada aspek *customer*.



**Tabel 4.21.**  
**Aspek Customer End User**

No	Indikator	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)		Total	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Saya selalu mendapatkan barang yang memuaskan (baik, fresh, dan enak) setiap melakukan pembelian	13	65	10	40	6	18	3	6	0	0	129	Tinggi
2	Saya selalu mendapatkan pelayanan yang memuaskan setiap melakukan pembelian	15	75	12	48	5	15	0	0	0	0	138	Tinggi
3	Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang cepat melayani pelanggan	5	25	18	72	4	12	5	10	0	0	119	Tinggi
4	Perusahaan selalu memberikan pelayanan secara tepat kepada pelanggan baik dari segi <i>ontime delivery</i> , <i>demand quantity</i> , serta kualitas produk jadi	7	35	17	68	4	12	4	8	0	0	123	Tinggi
5	Perusahaan selalu mampu menanggapi keluhan – keluhan yang muncul dengan sangat baik dan memberikan solusi yang sesuai	8	40	14	56	5	15	4	8	1	1	120	Tinggi
6	Perusahaan mampu memberikan pelayanan secara tuntas	2	10	22	88	8	24	0	0	0	0	122	Tinggi
7	Perusahaan mampu memberikan <i>product knowledge</i> yang benar kepada pelanggan	17	85	9	36	6	18	0	0	0	0	139	Tinggi
8	Saya akan melakukan pembelian ulang ( <i>repeat order</i> )	16	80	11	44	5	15	0	0	0	0	139	Tinggi
<b>RATA-RATA</b>												129	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2015

Aspek *customer* dalam *balanced scorecard* merupakan salah satu aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja *supply chain management*. Dalam perspektif *customer end user* ini mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer end user* dan segmen pasar yang telah dipilih oleh CV. ISODAGI untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan *customer end user* tersebut sebagai sumber pendapatan mereka.

Aspek *customer end user* terdiri dari 32 orang responden. Dari tabel 4.20. secara keseluruhan aspek *customer end user* memiliki total skor tergolong pada kategori tinggi yaitu 129. Hal ini berarti menunjukkan bahwa aspek ini sudah baik ditinjau dari produk yang memuaskan (baik, fresh, dan enak); pelayanan yang memuaskan; pelayanan secara tepat kepada pelanggan baik dari segi *ontime delivery*, *demand quantity*, serta kualitas produk jadi; menanggapi keluhan-keluhan yang muncul dengan sangat baik dan memberikan solusi yang sesuai; mampu memberikan *product knowledge* yang benar kepada pelanggan serta memiliki pertumbuhan yang tergolong cepat yang mengakibatkan konsumen melakukan pembelian ulang. Secara keseluruhan *supply chain management* telah teraplikasi dengan baik.

Skor yang menunjukkan kategori tertinggi adalah nomor 7 dan 8 di mana perusahaan mampu memberikan *product knowledge* yang benar kepada pelanggan sehingga akan melakukan pembelian ulang (*repeat order*). Hal ini berarti konsumen cukup puas dan akan melakukan pembelian ulang (*repeat order*) karena perusahaan mampu memberikan informasi berkaitan dengan produk.

Skor yang menunjukkan kategori terendah adalah nomor 3 di mana

perusahaan selalu memberikan pelayanan yang cepat melayani pelanggan. Hal ini berarti konsumen merasa kurang puas akan pelayanan yang diberikan karena dirasa kurang cepat saat membeli produk yang mungkin diakibatkan panjangnya antrian saat membeli produk, apalagi saat musim liburan di mana banyak konsumen yang membeli oleh-oleh khas Semarang. Hal ini juga dapat menjadi masukan dalam memperbaiki *supply chain management* yang ada.

**Gambar 4.3**

***Supply Chain Management***



Sumber: Yeo and Ning, 2002:256

Hubungan antara aspek customer end user ini dikaitkan dengan SCM adalah dalam SCM disebutkan bahwa konsumen atau pengguna produk merupakan target utama dari aktivitas proses produksi setiap produk yang dihasilkan perusahaan. Konsumen atau pengguna yang dimaksud dalam konteks ini tentunya konsumen yang setia CV. ISODAGI dalam jangka waktu yang panjang. Untuk menjadikan konsumen setia, maka terlebih dahulu konsumen harus puas dengan pelayanan yang disampaikan oleh perusahaan. SCM dalam CV. ISODAGI telah menjadikan konsumen cukup puas dan akan melakukan pembelian ulang (*repeat order*) karena

perusahaan mampu memberikan informasi berkaitan dengan produk seperti langkah-langkah penyajian, tanggal produksi dan tanggal kadaluarsa.

**Tabel 4.22.**  
**Aspek Customer Distributor**

No	Indikator	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)		Total	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Saya selalu mendapatkan barang yang memuaskan (baik, fresh, dan enak) setiap melakukan pembelian	11	55	5	20	0	0	0	0	0	0	75	Tinggi
2	Saya selalu mendapatkan pelayanan yang memuaskan setiap melakukan pembelian	4	20	12	48	0	0	0	0	0	0	68	Tinggi
3	Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang cepat melayani pelanggan	1	5	12	48	2	6	1	2	0	0	61	Tinggi
4	Perusahaan selalu memberikan pelayanan secara tepat kepada pelanggan baik dari segi <i>on time delivery</i> , <i>demand quantity</i> , serta kualitas produk jadi	3	15	13	52	0	0	0	0	0	0	67	Tinggi
5	Perusahaan selalu mampu menanggapi keluhan – keluhan yang muncul dengan sangat baik dan memberikan solusi yang sesuai	10	50	5	30	0	0	1	2	0	0	10	Tinggi
6	Perusahaan mampu memberikan pelayanan secara tuntas	2	10	14	56	0	0	0	0	0	0	66	Tinggi
7	Perusahaan mampu memberikan <i>product knowledge</i> yang benar kepada pelanggan	13	65	3	12	0	0	0	0	0	0	77	Tinggi
8	Saya akan melakukan pembelian ulang ( <i>repeat order</i> )	4	20	12	48	0	0	0	0	0	0	68	Tinggi
<b>RATA-RATA</b>												71	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2015

Aspek *customer* dalam *balanced scorecard* merupakan salah satu aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja *supply chain management*. Dalam perspektif *customer* distributor ini mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* distributor dan segmen pasar yang telah dipilih oleh CV. ISODAGI untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan *customer* distributor tersebut sebagai sumber pendapatan mereka.

Aspek *customer* distributor terdiri dari 16 orang responden. Dari tabel 4.21. secara keseluruhan aspek *customer* distributor memiliki total skor tergolong pada kategori tinggi yaitu 71. Hal ini berarti menunjukkan bahwa aspek ini sudah baik ditinjau dari produk yang memuaskan (baik, fresh, dan enak); pelayanan yang memuaskan; pelayanan secara tepat kepada pelanggan baik dari segi *ontime delivery*, *demand quantity*, serta kualitas produk jadi; menanggapi keluhan – keluhan yang muncul dengan sangat baik dan memberikan solusi yang sesuai; mampu memberikan *product knowledge* yang benar kepada pelanggan serta memiliki pertumbuhan yang tergolong cepat yang mengakibatkan konsumen melakukan pembelian ulang. Secara keseluruhan *supply chain management* telah teraplikasi dengan baik.

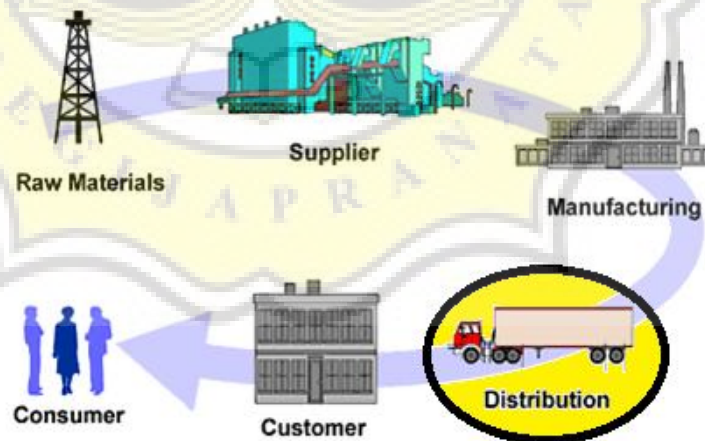
Skor yang menunjukkan kategori tertinggi adalah nomor 5 di mana perusahaan selalu mampu menanggapi keluhan – keluhan yang muncul dengan sangat baik dan memberikan solusi yang sesuai misalnya perusahaan menanggapi komplain baik melalui telepon maupun secara langsung yang berkaitan dengan proses serta produk dan melakukan perbaikan dan penggantian produk jika diperlukan. Hal ini berarti perusahaan sudah bersikap profesional dalam menangani setiap keluhan yang

muncul dan langsung ditindaklanjuti dengan penanganan yang tepat agar konsumen tidak merasa kecewa. Setiap penanganan akan keluhan ditindaklanjuti dengan cepat dan tanggap dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan terhadap konsumen.

Skor yang menunjukkan kategori terendah adalah nomor 3 di mana perusahaan selalu memberikan pelayanan yang cepat melayani pelanggan. Hal ini berarti konsumen merasa kurang puas akan pelayanan yang diberikan karena dirasa kurang cepat saat membeli produk yang mungkin diakibatkan panjangnya antrian saat membeli produk, apalagi saat musim liburan di mana banyak konsumen yang membeli oleh-oleh khas Semarang. Hal ini juga dapat menjadi masukan dalam memperbaiki *supply chain management* yang ada.

**Gambar 4.4**

***Distribution in Supply Chain Management***



Sumber: Skelton, John, 2015

Aktivitas SCM adalah sebagai berikut.

1. Meramalkan permintaan pelanggan
2. Membuat jadwal produksi
3. Menyiapkan jaringan transportasi
4. Memesan persediaan pengganti dari parapemasok
5. Mengelola persediaan: bahan mentah, barang dalam proses dan barang jadi
6. Menjalankan produksi
7. Menjamin kelancaran transportasi sumber daya kepada pelanggan
8. Melacak aliran sumber daya material, jasa, informasi, dan keuangan dari pemasok, di dalam perusahaan, dan kepada pelanggan

Dari uraian di atas, hubungan antara aspek *customer* distributor ini dikaitkan dengan SCM adalah distributor masih menyalurkan produk dari CV. ISODAGI ke *customer end user*. Sehingga SCM dalam CV. ISODAGI sudah cukup bagus melihat perusahaan sudah bersikap profesional dalam menangani setiap keluhan yang muncul dan langsung ditindaklanjuti dengan penanganan yang tepat agar konsumen tidak merasa kecewa. Setiap penanganan akan keluhan ditindaklanjuti dengan cepat dan tanggap dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan terhadap konsumen.

Kesimpulan secara keseluruhan aspek *customer* baik *end user* maupun distributor ini sesuai dengan tujuan *Supply Chain* menurut Miranda (2002) yaitu memaksimalkan persaingan dan keuntungan perusahaan beserta seluruh anggotanya termasuk pelanggannya. Juga sesuai dengan tujuan *Supply Chain Management* yaitu mencapai biaya minimum dan service level yang maksimum. *Supply Chain*

*Management* mempertimbangkan semua fasilitas yang berpengaruh terhadap produk yang dihasilkan dan biaya yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan *customer*.

Menurut Chopra dan Meindl (2004), tujuan *Supply Chain Management* adalah untuk memaksimalkan nilai secara keseluruhan yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan pelanggan. Disisi lain, tujuannya untuk meminimalkan biaya keseluruhan (biaya pemesanan, biaya penyimpanan, biaya bahan baku, biaya transportasi dll).

Menurut Shapiro dan Wagner (2009) dalam Proquest, *Journal of Business Logistics, Strategic Inventory Optimization*: “Pendekatan analitis yang terlalu berfokus pada keputusan perencanaan persediaan jangka panjang sementara mengabaikan persoalan desain jaringan dapat mengakibatkan solusi yang jauh dari optimal. Sehingga diusulkan agar manajer mengambil pandangan keseluruhan biaya total atas persediaan dalam membentuk *supply chain* untuk menyeimbangkan biaya terhadap *service levels*. Sebuah jaringan optimasi *supply chain* mempertimbangkan pilihan untuk *expanding, contracting*, atau penyusunan (konfigurasi) kembali jaringan perusahaan. Tujuan optimasi untuk meminimalkan total biaya agar sesuai dengan *forecasted demand* atau memaksimalkan pendapatan bersih jika bauran produk diijinkan bervariasi. Optimasi ini dilakukan bertujuan pada pemenuhan kebutuhan permintaan dan penyampaian waktu tanggan (*delivery response times*), pengukuran *customer service* dan berbagai kapasitas sumber daya.”

Secara keseluruhan, aspek *customer* baik *end user* maupun distributor pada penelitian ini menilai dari 4 faktor yang mendukung SCM yaitu: (1) cara pandang



*customer* terhadap produk dan pelayanan yang diberikan, (2) cara pandang *customer* mengenai kecepatan dan ketepatan dalam melayani, (3) persepsi *customer* mengenai fleksibilitas perusahaan dalam menangani masalah tertentu, dan (4) *customer value*; dimana pada CV. ISODAGI aspek *customer* ini berperan penting sebagai sumber pendapatan dari perusahaan, dimana ditinjau dari hasil kuesioner yang tergolong pada nilai tinggi, artinya, aliran SCM yang terjadi dari CV. ISODAGI ke *customer* sudah baik dilihat dari keempat faktor tersebut.

#### **4.2.3. Kinerja SCM dari aspek Internal**

##### **1. Menentukan *Strategic Themes***

Pada *Balanced Scorecard*, terdapat 4 aspek yang akan diukur, yaitu: finansial, *customers*, internal proses, dan *learning and growth* dimana masing-masing aspek ini akan memiliki tolak ukur yang berbeda-beda. Pada kolom *strategic themes* ini akan diisi apa saja yang menjadi tolak ukur perusahaan di dalam empat aspek yang ada pada *Balanced Scorecard*. Pada penelitian ini, *strategic themes* yang digunakan pada aspek *internal process* adalah *quality*.

##### **2. Menentukan *Strategic Objectives***

*Strategic objectives* adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui setiap *strategic themes* yang ada. Pada kolom ini akan disebutkan apa saja tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan melalui tiap aspek yang berbeda dari *strategic themes*. Pada penelitian ini, *strategic objectives* yang digunakan pada aspek *internal process* adalah *improve key internal processes*.

### **3. Menentukan *Strategic Measures***

*Strategic measures* menentukan atau menunjukkan ukuran-ukuran yang dipakai untuk melihat performansi dari perusahaan. Jadi, keberhasilan dari masing-masing aspek pada *Balanced Scorecard* ini akan diukur dengan *measures* tertentu yang kemudian dapat menunjukkan tingkat keberhasilannya. Pada penelitian ini, *measurement* yang digunakan pada aspek *internal process* adalah *questionnaire*.

### **4. Menentukan Kinerja Dari *Supply Chain* Melalui *Balanced Scorecard***

Pada tahap ini akan dilakukan evaluasi bagaimana kinerja yang ada pada perusahaan melalui *Balanced Scorecard* yang telah dibangun dan akan diberikan usulan perbaikan pada perusahaan.

Pada aspek internal dipilih sebanyak 6 orang responden dari jumlah total karyawan yang dirasa mampu untuk mewakili penilaian dari segi internal perusahaan.

**Tabel 4.23.**  
**Aspek Internal**

No	Indikator	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)		Total	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Proses produksi yang terjadi sejauh ini tidak menghasilkan banyak <i>waste</i> / limbah yang menyebabkan kerusakan lingkungan atau merugikan pihak lain	3	15	3	12	0	0	0	0	0	0	27	Tinggi
2	Perusahaan mampu mengelola <i>waste</i> / limbah yang ada di dalam perusahaan dengan baik sehingga tidak ada pihak lain yang dirugikan	1	5	4	16	1	3	0	0	0	0	24	Tinggi
3	Perusahaan sudah melakukan proses produksi secara efektif dan efisien	2	10	2	8	2	6	0	0	0	0	24	Tinggi
4	Jumlah produksi perusahaan stabil	3	15	2	8	0	0	1	2	0	0	25	Tinggi
5	Perusahaan mampu menanggapi permasalahan yang timbul dengan cepat dan memberikan solusi sesuai	2	10	3	12	1	3	0	0	0	0	25	Tinggi
6	Perusahaan mampu memberikan pelayanan secara tuntas	2	10	4	16	0	0	0	0	0	0	26	Tinggi
7	Biaya yang dikeluarkan untuk setiap kali proses produksi rendah	3	15	0	0	2	6	1	2	0	0	23	Tinggi
8	Target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan selalu on target (genap)	3	15	1	4	1	3	1	2	0	0	24	Tinggi
<b>RATA-RATA</b>												25	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2015

Aspek internal dalam *balanced scorecard* merupakan salah satu aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja *supply chain management*. Dalam aspek ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang

dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

Aspek internal terdiri dari 6 orang responden. Dari tabel 4.22. secara keseluruhan aspek internal memiliki total skor tergolong pada kategori tinggi yaitu 25. Hal ini berarti menunjukkan bahwa aspek ini sudah baik ditinjau dari proses produksi yang terjadi sejauh ini tidak menghasilkan banyak *waste* / limbah yang menyebabkan kerusakan lingkungan atau merugikan pihak lain; perusahaan sudah melakukan proses produksi secara efektif dan efisien; jumlah produksi perusahaan stabil; perusahaan mampu menanggapi permasalahan yang timbul dengan cepat dan memberikan solusi sesuai; perusahaan mampu memberikan pelayanan secara tuntas; target penjualan selalu on target (genap). Secara keseluruhan *supply chain management* telah teraplikasi dengan baik.

Skor yang menunjukkan kategori tertinggi adalah nomor 1 di manaproses produksi yang terjadi sejauh ini tidak menghasilkan banyak *waste* / limbah yang menyebabkan kerusakan lingkungan atau merugikan pihak lain. Hal ini berarti untuk *waste* atau limbah pada proses produksi sejauh ini tidak sampai menyebabkan kerusakan lingkungan maupun kerugian pada pihak lainnya, perusahaan terbukti mampu mengelola *waste* atau limbah yang ada dengan baik. CV. ISODAGI yang memproduksi bandeng dalam kemasan mampu mengelola *waste* atau limbah yang ada dengan baik, sisa-sisa ikan yang ada ditangani dengan baik dan tidak dibuang sembarangan sehingga tidak mengganggu lingkungan sekitar dan para tetangga.

Skor yang menunjukkan kategori terendah adalah nomor 7 di mana biaya yang dikeluarkan untuk setiap kali proses produksi rendah. Hal ini berarti biaya produksi dari CV. ISODAGI ini masih dapat lebih ditekan atau diminimalisasikan lagi sehingga dapat meningkatkan profit perusahaan. Hal ini juga dapat menjadi masukan dalam memperbaiki *supply chain management* yang ada. CV. ISODAGI perlu membuat suatu terobosan SCM dalam meminimalisasi biaya produksi khususnya dalam biaya penyimpanan bahan baku. CV. ISODAGI dapat menjalin kerjasama dengan para supplier dalam mengelola bahan mentah bandeng sehingga tidak perlu melakukan penyimpanan di gudang dalam jumlah yang banyak.

Dalam aspek internal, yang dinilai dari 4 faktor pendukung SCM, yaitu (1) pengelolaan waste (2) efektivitas waktu (3) respon yang flexibel (4) efisiensi biaya produksi tergolong pada nilai tinggi dan berfokus pada proses yang terjadi di dalam perusahaan untuk mencapai kepuasan tertentu bagi *customer*.

#### **4.2.4. Kinerja SCM dari aspek *Learning and Growth***

##### **1. Menentukan *Strategic Themes***

Pada *Balanced Scorecard*, terdapat 4 aspek yang akan diukur, yaitu: finansial, *customers*, internal proses, dan *learning and growth* dimana masing-masing aspek ini akan memiliki tolak ukur yang berbeda-beda. Pada kolom *strategic themes* ini akan diisi apa saja yang menjadi tolak ukur perusahaan di dalam empat aspek yang ada pada *Balanced Scorecard*. Pada penelitian ini, *strategic themes* yang digunakan pada aspek *learning and growth* adalah *employee satisfaction*.

## **2. Menentukan *Strategic Objectives***

*Strategic objectives* adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui setiap *strategic themes* yang ada. Pada kolom ini akan disebutkan apa saja tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan melalui tiap aspek yang berbeda dari *strategic themes*. Pada penelitian ini, *strategic objectives* yang digunakan pada aspek *learning and growth* adalah *employee ownership and involvement*.

## **3. Menentukan *Strategic Measures***

*Strategic measures* menentukan atau menunjukkan ukuran-ukuran yang dipakai untuk melihat performansi dari perusahaan. Jadi, keberhasilan dari masing-masing aspek pada *Balanced Scorecard* ini akan diukur dengan *measures* tertentu yang kemudian dapat menunjukkan tingkat keberhasilannya. Pada penelitian ini, *measurement* yang digunakan pada aspek *learning and growth* adalah *questionnaire*.

## **4. Menentukan Kinerja Dari *Supply Chain* Melalui *Balanced Scorecard***

Pada tahap ini akan dilakukan evaluasi bagaimana kinerja yang ada pada perusahaan melalui *Balanced Scorecard* yang telah dibangun dan kemudian sekiranya terdapat masalah atau kekurangan di dalamnya, maka akan diberikan usulan perbaikan pada perusahaan.

Pada aspek *learning and growth*, responden yang dipilih adalah sama dengan responden pada aspek internal yaitu 6 orang karyawan dari CV. ISODAGI yang dirasa mampu mewakili. Berikut adalah tabel pertanyaan serta skoring dari kuesioner pada aspek *learning and growth*.

**Tabel 4.24.**  
**Aspek Learning And Growth**

No	Indikator	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)		Total	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Perusahaan seringkali melakukan inovasi tertentu untuk mengembangkan produknya menjadi lebih baik ( <i>product improvement</i> )	4	20	2	8	0	0	0	0	0	0	28	Tinggi
2	Perusahaan selalu berusaha untuk memaksimalkan produktivitas dari perusahaan ( <i>process improvement</i> )	3	15	1	4	1	3	1	2	0	0	24	Tinggi
3	Perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif	2	10	4	16	0	0	0	0	0	0	26	Tinggi
4	Perusahaan secara rutin melakukan evaluasi kinerja serta berusaha untuk menanggapi keluhan dari karyawan secara terbuka	3	15	1	4	1	3	1	2	0	0	24	Tinggi
5	Saya dapat menangkap visi dan misi perusahaan dengan baik	2	10	3	12	1	3	0	0	0	0	25	Tinggi
6	Aliran informasi yang terjadi di dalam perusahaan tergolong baik dalam arti setiap informasi dari atasan dapat tersampaikan dengan jelas dan tepat sampai ke bagian yang paling bawah	2	10	2	8	2	6	0	0	0	0	24	Tinggi
7	Perusahaan mampu meminimalkan setiap ancaman-ancaman yang timbul dari luar perusahaan	2	10	2	8	1	3	1	2	0	0	23	Tinggi
8	Perusahaan mampu bersaing dengan para pesaingnya di pasar	3	15	0	0	3	9	0	0	0	0	24	Tinggi
<b>RATA-RATA</b>												<b>25</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2015

Aspek *learning and growth* terdiri dari 6 orang responden. Dari tabel 4.23. secara keseluruhan aspek *learning and growth* memiliki total skor tergolong pada kategori tinggi yaitu 25. Hal ini berarti menunjukkan bahwa aspek ini sudah baik

ditinjau dari perusahaan seringkali melakukan inovasi tertentu seperti perbaikan label, melakukan penjualan ecer/ satuan untuk menarik pangsa pasar menengah kebawah, untuk mengembangkan produknya menjadi lebih baik (*product improvement*); selalu berusaha untuk memaksimalkan produktivitas dari perusahaan (*process improvement*) dengan cara memberikan reward pada karyawan berupa insentif apabila bekerja melebihi jam kerja dan menghasilkan produk melebihi target atau menjual produk melebihi target bagi sales; mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif; secara rutin melakukan evaluasi kinerja serta berusaha untuk menanggapi keluhan dari karyawan secara terbuka; dapat menangkap visi dan misi perusahaan dengan baik; aliran informasi yang terjadi di dalam perusahaan tergolong baik dalam arti setiap informasi dari atasan dapat tersampaikan dengan jelas dan tepat sampai ke bagian yang paling bawah; mampu bersaing dengan para pesaingnya di pasar. Secara keseluruhan *supply chain management* telah teraplikasi dengan baik.

Skor yang menunjukkan kategori tertinggi adalah nomor 1 di manaperusahaan seringkali melakukan inovasi tertentu untuk mengembangkan produknya menjadi lebih baik (*product improvement*). Hal ini berarti perusahaan sudah cukup sering melakukan inovasi secara terus-menerus baik dari segi rasa, kemasan maupun variasi produk sehingga konsumen tidak merasa bosan terhadap produk yang dihasilkan CV. ISODAGI.

Skor yang menunjukkan kategori terendah adalah nomor 7 di mana perusahaan mampu meminimalkan setiap ancaman-ancaman yang timbul dari luar perusahaan. Hal ini berarti perusahaan tetap harus mawas diri terhadap ancaman yang



mungkin timbul dengan terus berinovasi dan menanggapi tiap keluhan dari konsumen dengan baik. Hal ini juga dapat menjadi masukan dalam memperbaiki *supply chain management* yang ada.

Aspek *learning and growth* dalam *balanced scorecard* merupakan salah satu aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja *supply chain management*. Perusahaan harus terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga aspek di atas dan tujuan perusahaan.

Aspek *learning and growth* di dalam *balanced scorecard* ini bertujuan untuk mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik melalui segala upaya yang dapat dilakukan, aspek ini juga menjamin berjalan serta tercapainya tujuan dari ketiga aspek lainnya di dalam *balanced scorecard* sebagai alat ukur SCM melalui faktor-faktor sebagai berikut: (1) inovasi produk/proses produksi (2) suasana kerja (3) aliran informasi (4) ancaman dan tantangan yang muncul.

#### **4.2.5. Kinerja SCM pada CV.ISODAGI dari Seluruh Aspek dari *Balanced***

##### ***Scorecard***

Secara keseluruhan, kinerja SCM pada CV.ISODAGI digolongkan menjadi empat aspek di dalam *balanced scorecard*, yaitu: (1) Aspek Finansial (2) Aspek

Customer (3) Aspek Internal (4) Aspek *Learning and Growth*. Dari keempat aspek tersebut dapat dilihat kinerja SCM yang terjadi pada CV. ISODAGI dari aliran material, aliran informasi, dan aliran finansial yang masih dapat ditekan untuk meminimalkan *cost* produksi dan meningkatkan hasil produksi dengan cara menekan *inventory cost* serta melancarkan aliran material, meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan *follow up*, menerima setiap *feedback* dari *customer* baik dengan cara *follow up* maupun meninjau penjualan yang diiringi dengan melakukan perbaikan jika diperlukan, dengan tujuan untuk menjadikan setiap proses yang berjalan di dalam perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien.