

**ANALISIS KINERJA MANAJEMEN RANTAI PASOKAN DENGAN
METODE BALANCED SCORECARD
(Studi pada PT XXX)**

Erlina¹, Syella Devi²

Universitas Lampung

Email: ebo.erlina@gmail.com¹, devisyella@gmail.com²

Abstrak – Manajemen rantai pasokan (MRP) adalah kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif, melibatkan seluruh proses dari produsen hingga konsumen. Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja MRP dengan menggunakan balanced scorecard untuk meningkatkan efisiensi perusahaan. Analisis kinerja dilakukan dengan pengukuran yang seimbang pada aspek keuangan dan non-keuangan, menggambarkan sasaran strategis perusahaan dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan. Studi kasus pada PT XXX menunjukkan bahwa evaluasi kinerja belum dilakukan, menyebabkan data transaksional hanya berfungsi sebagai rekapitulasi. Namun, penggunaan balanced scorecard membantu menetapkan KPI dan mengevaluasi capaian, dengan total pencapaian KPI perusahaan mencapai 92,9%. Meskipun beberapa KPI seperti rasio lancar, net profit margin, dan rasio produktivitas melebihi target, tujuh KPI lainnya belum mencapai atau mendekati target. Penelitian ini menyoroti pentingnya evaluasi kinerja MRP dan implementasi metode pengukuran yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan.

Kata Kunci: Manajemen Rantai Pasokan, Balanced Scorecard, KPI.

***Abstract** – Supply chain management (SCM) is key to achieving competitive advantage, involving the entire process from manufacturers to consumers. This research aims to analyze the performance of SCM using a balanced scorecard to enhance company efficiency. Performance analysis is conducted through balanced measurements on financial and non-financial aspects, depicting the company's strategic objectives from financial, customer, internal process, and growth perspectives. A case study on PT XXX indicates that performance evaluation has not been conducted, leading transactional data to only serve as a recapitulation. However, the use of balanced scorecards helps establish KPIs and evaluate achievements, with the total achievement of the company's KPIs reaching 92.9%. Although some KPIs such as current ratio, net profit margin, and productivity ratio exceed targets, seven other KPIs have not reached or approached the target. This research highlights the importance of evaluating SCM performance and implementing appropriate measurement methods to improve company efficiency and competitiveness.*

Keywords: Supply Chain Management, Balanced Scorecard, KPI.

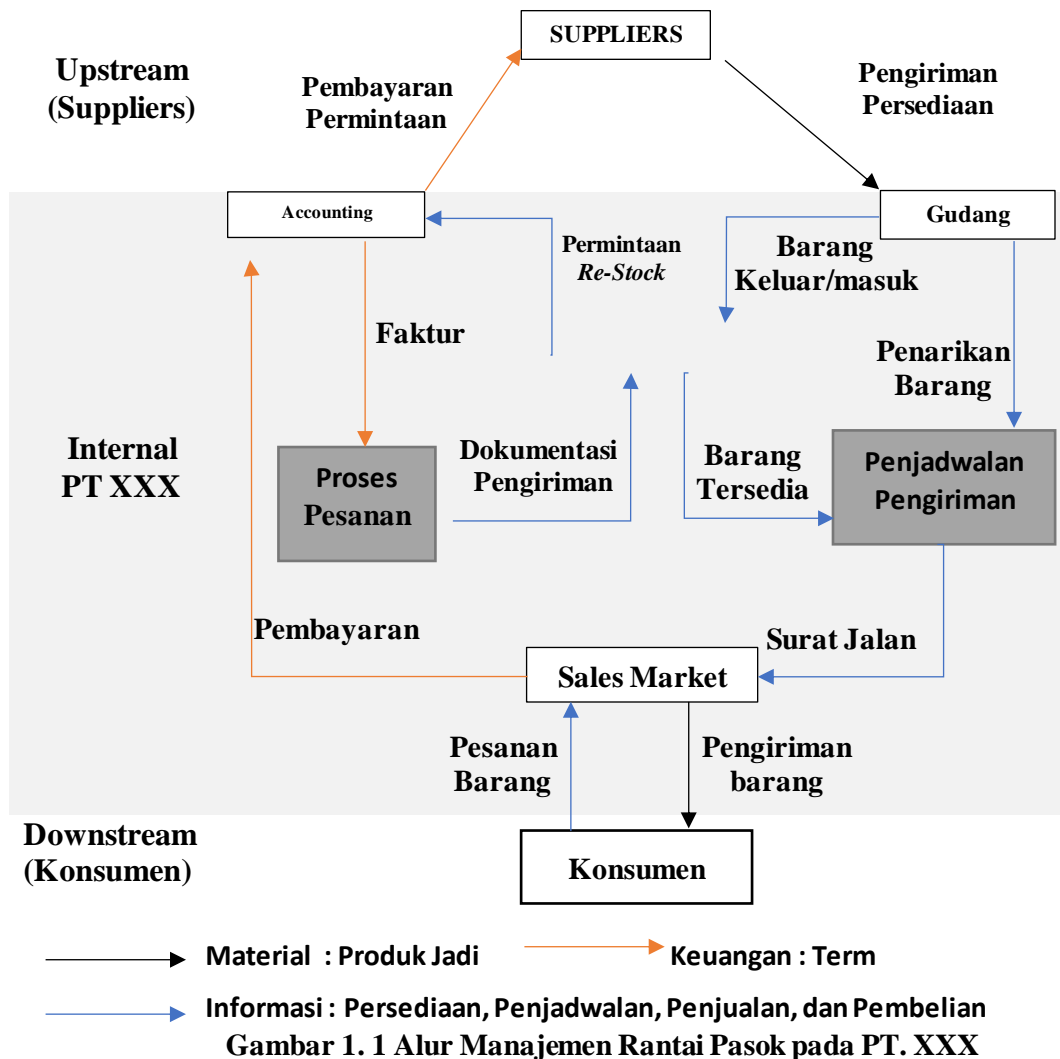
PENDAHULUAN

Manajemen rantai pasokan menjadi salah satu aspek yang mampu digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Rantai pasokan mencakup seluruh tahapan yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam memenuhi permintaan konsumen, melibatkan produsen, pemasok, transportasi, gudang, pengecer, dan akhirnya pengguna akhir. Pemahaman manajemen rantai pasok memfokuskan pada bagaimana jaringan organisasi yang menyangkut hubungan ke hulu (Upstreams) dan ke hilir (Downstreams). Dalam proses dan kegiatan yang berbeda dengan menghasilkan nilai yang terwujud dalam bentuk barang dan jasa di tangan pelanggan terakhir dan memaksimalkan keseluruhan nilai perusahaan dengan menggunakan dan membagi sumber daya di seluruh perusahaan dengan lebih baik. Selanjutnya, persaingan terjadi antara rantai pasokan yang satu dengan yang lain. Proses manajemen rantai pasokan menurut Chopra dan Meindl, (2007) melibatkan variasi tahapan-tahapan, seperti berikut:

1. Rantai 1: Pemasok
2. Rantai 2: Manufaktur
3. Rantai 3: Distributor
4. Rantai 4: Pengecer
5. Konsumen

Pihak yang menjadi komponen dalam proses manajemen rantai pasokan tidak saja melibatkan hubungan hulu dan hilir namun didalamnya terdapat Internal supply chain. Turban et al., (2005) menjelaskan peranan internal pada aktivitas rantai pasokan meliputi proses inhouse yang digunakan dalam mengelola masukan dari penyalur kedalam keluaran organisasi. Banyaknya pihak yang terkait dalam manajemen rantai pasokan menyebabkan banyak hal yang mungkin berdampak pada kinerja perusahaan itu sendiri, sehingga memerlukan pengukuran kinerja secara menyeluruh (Hasan et al., 2016).

PT. XXX merupakan salah satu perusahaan di Provinsi Lampung dimana berperan sebagai distributor yang bergerak di bidang distribusi atribut pertanian seperti tanaman, pupuk, fungisida, herbisida dan alat-alat pertanian. Proses alur pada rangkaian manajemen rantai pasokan di PT.XXX sebagai perusahaan distributor terlihat pada gambar 1.1. dimana metode entri pesanan menentukan cara dan sejauh mana spesifikasi / persyaratan pelanggan diubah menjadi informasi yang berguna, dan diteruskan di sepanjang rantai pasokan (Bhagwat & Sharma, 2007). Informasi tersebut menghubungkan semua tingkat rantai pasokan dan mempengaruhi penjadwalan semua kegiatan. kontrol pesanan yang tepat dimungkinkan, asalkan metode entri pesanan mampu memberikan tepat waktu, akurat dan data yang dapat digunakan di berbagai tingkat entri, dan karenanya, dapat digunakan sebagai metrik ukuran kinerja (Mason-Jones dan Towill, 1997).



Sumber : PT.XXX, 2021

Alur diagram rantai pasokan menunjukkan empat pihak yang terlibat, termasuk aspek finansial dan non-finansial seperti pemasok, gudang, dan penjualan. Namun, wawancara di tahun 2021 menemukan bahwa PT XXX hanya menggunakan laporan arus kas sebagai satu-satunya laporan perusahaan setiap tahunnya, tanpa evaluasi terhadap pencapaian kinerja berdasarkan target yang ditetapkan. Manajer sumber daya manusia menyatakan bahwa evaluasi kinerja belum dilakukan dan target perusahaan di masa mendatang belum ditetapkan, sehingga data transaksional hanya dijadikan rekapitulasi.

Mollov (2020) menyarankan penggunaan Balanced Scorecard sebagai alat yang cocok untuk merumuskan strategi rantai pasokan, menghubungkannya dengan visi perusahaan, dan mengubahnya menjadi tindakan konkret untuk mencapai tujuan strategis. Balanced Scorecard efektif sebagai pengukur kinerja manajemen rantai pasokan, mempercepat proses produksi dan distribusi, serta meningkatkan daya saing perusahaan melalui perspektif keuangan, konsumen, internal perusahaan, dan pembelajaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan,

serta mengumpulkan informasi yang rinci dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama suatu periode tertentu (Hermawan, 2005) Penelitian hanya berlaku terbatas pada objek yang diteliti yaitu PT. XXX dan tidak berlaku untuk perusahaan lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembobotan antar hierarki perspektif

Pembobotan antar perspektif adalah perbandingan tingkat kepentingan antara tiap-tiap perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tingkat kepentingan ditentukan oleh nilai vektor prioritas tiap perspektif yang dihitung menggunakan microsoft excel berdasarkan kuesioner pairwise comparisson yang diisi oleh responden.

Tabel 2 Perhitungan uji konsistensi pembobotan antar perspektif

Perspektif	<i>Geometri</i> <i>c Mean</i> (GM)	<i>Vektor</i> <i>prioritas</i> (EV)	Order	Consistency
Keuangan (F)	1,72	0,41	1	$\lambda_{max} : 4,46$
Konsumen (C)	0,86	0,20	3	CI: 0,15
Proses Internal Bisnis (I)	0,98	0,23	2	RI 4 : 0,90
Pembelajaran dan Pertumbuhan (L)	0,69	0,16	4	CR: $0,17 \leq 0,2$

Pembobotan antar hierarki objektif

Hierarki objektif adalah hierarki yang merupakan sasaran strategis dari tiap hierarki perspektif, hierarki objektif menentukan tingkat prioritas pada tiap sasaran strategis untuk satu perspektif. Sasaran strategis pada perspektif di pertimbangkan dan ditentukan oleh perusahaan.

Tabel 3 Perhitungan uji konsistensi pembobotan antar sasaran strategis

Sasaran Strategis	<i>Geometric</i> <i>Mean</i> (GM)	<i>Vektor</i> <i>Prioritas</i> (EV)	order	Consistency
1. Perspektif Finansial (F)				$\lambda_{max} : 3,0$
Profitabilitas (F1)	2,38	0,62	1	CI: 0,01
Likuiditas (F2)	1,07	0,28	2	RI 3 : 0,58
Minimalisasi Biaya (F3)	0,39	0,10	3	CR: $0,01 \leq 0,1$
2. Perspektif Konsumen (C)				$\lambda_{max} : 4.41$
Kepuasan Konsumen (C1)	1,81	0,36	2	CI: 0,14
Pangsa Pasar (C2)	0,76	0,15	3	RI4 : 0,90
Pendapatan per Konsumen (C3)	0,34	0,07	4	CR: $0,15 \leq 0,1$
Kepuasan Kemitraan (C4)	2,16	0,43	1	
3. Perspektif Proses Internal Bisnis (I)				$\lambda_{max} : 4,51$
Produk Baru (I1)	0,59	0,10	3	CI: 0,17
Perputaran Persediaan (I2)	1,20	0,21	2	RI4 : 0,90
Pemasok (I3)	3,51	0,62	1	

Pemborosan (14)	0,40	0,07	4	CR: $0,19 \leq 0,2$
4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (L)				
Motivasi Karyawan (L1)	1,00	0,50	1	$\lambda_{max} : 2,00$
Kepuasan Kerja (L2)	1,00	0,50	2	CR: $0 \leq 0,2$

Pembobotan antar hierarki indikator kinerja

Pembobotan antar hierarki indikator kinerja adalah perhitungan tahap selanjutnya yang dilakukan untuk menentukan indikator kinerja yang akan digunakan pada penilaian KPI, Pembobotan pada hierarki ini dilakukan pada 7 dari total keseluruhan 13 sasaran strategis yang memiliki lebih dari satu indikator kerja, dan 6 sasaran strategis lainnya hanya memiliki satu indikator nilai vektor prioritas (EV) sama dengan 1,00.

Berdasarkan pembobotan yang dilakukan responden maka hasil pembobotan indikator kinerja pada tiap sasaran strategis adalah sebagai berikut

Tabel 2 Perhitungan uji konsistensi pembobotan antar indikator kinerja

Perspektif	Indikator Kinerja (PI)	Bobot Global	Bobot Konversi	Order
Keuangan (F)	F11. Net Profit Margin	0,072	0,177	5
	F12. Gross Profit Margin	0,017	0,043	16
	F13. Operating Profit	0,162	0,400	1
	F21. Ratio Kas	0,088	0,217	2
	F22. Current Ratio	0,025	0,061	14
	F31. Pengurangan Biaya (Cost Reduction)	0,042	0,103	11
Konsumen (C)	C11. Customer Satisfaction Scale	0,056	0,279	7
	C12. Customer Loyalty	0,016	0,078	18
	C21. Market Share Ratio	0,030	0,150	12
	C31. Avg revenue/ customer	0,013	0,067	21
	C41. Delivery Reliability	0,060	0,296	6
	C42. On Time Delivery	0,026	0,130	13
Proses Internal dan Bisnis (I)	I11. Jumlah Produk tiap bulan	0,024	0,104	15
	I21. Inventory turnover rate	0,049	0,231	9
	I31. Material rejected	0,044	0,192	10
	I32. Supplier Delivery Performance	0,088	0,380	3
	I33. Supplier Cycle Time	0,010	0,042	22
	I41. Level defect free deliveries	0,003	0,012	23
	I42. Supplier Rejection Rate	0,014	0,059	20
Pembelajaran dan Pertumbuhan	L11. Motivasi Kerja skala	0,081	0,500	4
	L21. rasio produktivitas	0,049	0,304	8

(L)	L22. Kepuasan Kerja skala	0,016	0,100	17
	L23. Accuracy Forecasting	0,016	0,096	19

Hasil Penilaian total KPI Manajemen Rantai Pasokan di PT. XXX

Hasil pengukuran kinerja manajemen rantai pasokan dilakukan dengan melakukan pengukuran hasil pencapaian aktual dibandingkan dengan targetnya daripada 10 indikator kinerja yang dipilih melalui peringkat pembobotan KPI dengan metode AHP. Rekapitulasi capaian kinerja manajemen rantai pasokan di PT. XXX adalah sebagai berikut.

Tabel 5 Tabel Penilaian Balanced Scorecard

KPI	Bobot	Satuan	Target	Realisasi	Skor Total
Perspektif Keuangan					
1. Operating Profit	15%	Juta	16953	12217	10,8%
2. Rasio Lancar	5%	Rasio	1,7	1,7	5,2%
3. Net Profit Margin	10%	%	30%	41%	13,7%
Perspektif Pelanggan					
4. Delivery Reliability	5%	%	96%	95%	4,9%
5. Kepuasan Konsumen	10%	Skala	4,5	3,7	8,2%
Perspektif Proses Internal Bisnis					
6. Delivery Performance	15%	%	99%	97%	14,6%
7. Inventory turnover rate	15%	Rasio	2	1,7	10,7%
8. Produk Cacat	10%	97%	98%	97%	9,7%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan					
9. Motivasi Kerja	10%	Skala	4,5	4,34	9,6%
10. Rasio produktivitas	5%	Rasio	18	19	5,4%
Total Pencapaian KPI					92,9%

KESIMPULAN

Berdasarkan pembobotan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan Key Performance Indicators (KPI) dalam manajemen rantai pasokan, hasil kuesioner perbandingan berpasangan oleh responden ahli menghasilkan 10 KPI terpilih, yaitu: Laba Operasional, Rasio Lancar, Net Profit Margin, Delivery Reliability, Kepuasan Konsumen, Supplier Delivery Performance, Inventory Turnover Rate, Produk Cacat, Motivasi Kerja Karyawan, dan Rasio Produktivitas. Pengukuran KPI pada perusahaan PT XXX menunjukkan capaian total sebesar 92,9%. Dari perspektif keuangan, KPI operating profit, Rasio Lancar, dan Net Profit Margin mencapai target, sementara dari perspektif pelanggan, tidak ada KPI yang tercapai. Pada perspektif proses internal bisnis, KPI Delivery Performance, Inventory Turnover Rate, dan Produk Cacat juga tidak mencapai target. Namun, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, KPI Motivasi Kerja Karyawan dan Rasio Produktivitas melebihi target yang ditetapkan. Dari kesepuluh KPI tersebut, tiga melebihi target dan tujuh lainnya belum memenuhi target yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance Measurement Of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach. *Computers And Industrial Engineering*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.04.001>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operation. In *Das Summa Summarum Des Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_22
- Hasan, A., Yuliandra, B., & Putra, E. P. (2016). Perancangan Model Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Berbasis Lean Dan Green Menggunakan Balance Scorecard Di PT. P&P Lembah Kare t. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 15(1). <https://doi.org/10.25077/josi.v15.n1.p33-46.2016>

- Hermawan, A. (2005). Penelitian Bisnis - Paragidma Kuantitati. In Grasindo.
- Mollov, D. (2020). Strategic Supply Chain Management With The Balanced Scorecard. *Economic Alternatives*, 2020(2). <https://doi.org/10.37075/EA.2020.2.06>
- Parmenter, D. (2007). Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, And Using Winning Kpis. In *Zhurnal Eksperimental'noi I Teoreticheskoi Fiziki*. <https://doi.org/978-0470545157>
- Turban, E., Aronson, J. E., & Liang, T.-P. (2005). *DECISION Support Systems And Intelligent Systems Sistem Pendukung Keputusan Dan Sistem*. Andi.