

Analisis Kinerja Manajemen Rantai Pasok dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada Transmart Carrefour Bandung

Faradila Ananda, Tasya Aspiranti, Rabiatul Adwiyah

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung
Bandung, Indonesia

faradilla.ananda26@gmail.com, ad_tasya@yahoo.com, Rabiatul1989@gmail.com

Abstract—The supply chain is a very important stage in a manufacturing company. The object of this research is to find out whether the performance of the supply chain management of a company has been carried out well viewed from the four perspectives of balanced scorecard. Company performance is a measure used to measure the success of the company in achieving its stated goals, by using the concept of the Balanced Scorecard which is a managerial tool designed to help companies, so that it is balanced between the results of the last effort and the steps that drive company performance. This research is descriptive research. Data collection methods used in this study are documentation, and interviews. Data analysis techniques using data analysis activities, data presentation, and drawing conclusions. This study aims to determine and analyze the performance of Transmart Carrefour Bandung when measured from the perspective of the Balanced Scorecard, especially using the perspective of the Internal Business Process. The measurement results with the Balanced Scorecard concept on aspects of internal business processes are considered good. Based on the results of the study it was found that the measurement results with the Balanced Scorecard concept of the Transmart Carrefour Bandung performance were overall considered good.

Keywords—*Balanced Scorecard, Company Performance, Supply Chain Management.*

Abstrak—Rantai pasokan merupakan tahap yang sangat penting dalam sebuah perusahaan manufaktur. Objek tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kinerja manajemen rantai pasok suatu perusahaan sudah terlaksana dengan baik dilihat dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan memakai konsep *Balanced Scorecard* yang merupakan alat manajerial yang dirancang untuk membantu perusahaan-perusahaan, sehingga seimbang antara hasil dari upaya terakhir dan langkah-langkah yang mendorong kinerja perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi, dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan aktivitas analisis data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja Transmart Carrefour Bandung apabila diukur dengan perspektif *Balanced Scorecard*, khususnya menggunakan perspektif Proses Internal Bisnis. Hasil pengukuran dengan konsep *Balanced Scorecard* pada aspek proses bisnis internal

dinilai baik. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa hasil pengukuran dengan konsep *Balanced Scorecard* kinerja Transmart Carrefour Bandung secara keseluruhan dinilai baik.

Kata kunci—*Balanced Scorecard, Kinerja Perusahaan, Manajemen Rantai Pasok.*

I. PENDAHULUAN

Manajemen rantai pasok menekankan pada pola terpadu yang menyangkut proses aliran produk dari supplier, manufaktur, retailer hingga kepada konsumen. Dari sini aktivitas antara supplier hingga konsumen akhir adalah dalam satu kesatuan tanpa sekat pembatas yang besar, sehingga mekanisme informasi antara berbagai elemen tersebut berlangsung secara transparan. Transmart Carrefour merupakan salah satu gerai dari PT. Trans Retail Indonesia yang ada di Kota Bandung. Transmart Carrefour Bandung terus berusaha mengikuti tren yang berkembang di masyarakat. Transmart Carrefour Bandung juga menawarkan konsep berbelanja yang baru di Indonesia karena terus melakukan inovasi, dan menawarkan pelayanan yang baik. Dalam proses rantai pasok, secara umum Transmart Carrefour Bandung sendiri memiliki masalah yang umum dari pusat itu supplier tidak mengirim barang dengan alasan teknis, misalnya barang - barang yang dibutuhkan, *supplier* tidak bisa memenuhi karena terbatas. Kemudian telatnya pembayaran dari pihak transmart, sehingga *supplier* belum mau mengirim barang sebelum pembayaran diselesaikan. Dampak dari masalah ini langsung berimbas kepada konsumen yaitu barang yang banyak dicari konsumen, tidak tersedia di toko karena *supplier* tidak mau mengirim barang-barang yang dibutuhkan oleh konsumen. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Kinerja rantai pasok pada Transmart Carrefour Bandung.
2. Kinerja rantai pasok pada Transmart Carrefour Bandung diukur menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

II. LANDASAN TEORI

Menurut (Levi et al, 2010) manajemen rantai pasok merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk

mencapai pengintegrasian berbagai organisasi yang lebih efisien dari *supplier*, manufaktur, distributor, *retailer*, dan *customer*. Menurut (Ariska et. al., 2016: 2) untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan ketepatan dalam pengiriman produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, diperlukan adanya kerjasama antara elemen-elemen dalam rantai pasokan yang baik. Berdasarkan berbagai definisi manajemen rantai pasok diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen rantai pasok merupakan sistem dalam proses bisnis yang digunakan untuk mengatur sebuah rencana yang matang mulai dari bahan baku diperoleh hingga barang jadi yang dihasilkan sampai pada konsumen terakhir. Dengan demikian jika manajemen rantai pasok diterapkan di dalam sebuah perusahaan ritel maka akan dapat digunakan untuk memperbaiki cara-cara perusahaan dalam menyediakan produk yang akan dijual kepada konsumen. Ketidadaan manajemen rantai pasok, dapat mengakibatkan kesalahan/penyimpangan informasi yang pada akhirnya membuat pelaku-pelaku rantai pasok bertindak atas informasi yang tidak akurat.

Balanced Scorecard 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)

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

Jadi, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Perhitungan Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Transmart Carrefour Bandung dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Proses Bisnis Internal), sebagai berikut:

TABEL 1. PERHITUNGAN PENGUKURAN KINERJA RANTAI PASOK TRANSMART BANDUNG

Hasil Perhitungan Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Transmart Carrefour Bandung dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Proses Bisnis Internal)

Tabel 4.19 Perhitungan Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Transmart Bandung

NO.	Indikator	Skala					Target	Aktual
		0-19%	20-39%	40-59%	60-79%	80-100%		
1.	Peningkatan Jumlah Produk Baru			✓			80%	50%
		(SK)	(K)	(C)	(B)	(SB)		
2.	Peningkatan Presentase Pendapatan dari Produk yang dimiliki	✓					50%	10%
		(SK)	(K)	(C)	(B)	(SB)		
3.	Biaya Kualitas	✓					0%	0%
		(SB)	(B)	(C)	(K)	(SK)		
4.	Persentase Unit Cacat	✓					100%	1%
		(SB)	(B)	(C)	(K)	(SK)		
5.	Tingkat Stok Masuk					✓	100%	95%
		(SK)	(K)	(C)	(B)	(SB)		
6.	Tingkat Penolakan Pemasok	✓					0%	10%
		(SB)	(B)	(C)	(K)	(SK)		
7.	Persentase Pengiriman tanpa Cacat					✓	100%	99,99%

9.	Persentase Produk Memenuhi Standar Kualitas						99%	99,99%
		(SK)	(K)	(C)	(B)	(SB)	✓	
10.	Persentase Target Pencapaian Rantai Pasok						90%	99%
		(SK)	(K)	(C)	(B)	(SB)	✓	
11.	Frekuensi Pengiriman	1-5 kali	6-10 kali	11-15 kali	16-20 kali	21-25 kali	25 kali	20 kali
					✓			
		(SK)	(K)	(C)	(B)	(SB)		
12.	Total Siklus Rantai Pasok Produk	45-40 hari	40-35 hari	35-30 hari	30-25 hari	25-20 hari	20 hari	26 hari
					✓			
		(SK)	(K)	(C)	(B)	(SB)		
13.	Waktu Siklus Pesanan Pembelian	11-12	9-10	7-8	5-6	3-4	4 hari	4 hari
						✓		
		(SK)	(K)	(C)	(B)	(SB)		
14.	Rata-rata Waktu yang dibutuhkan untuk Memenuhi Permintaan	7-8	6-7	5-6	4-5	3-4	5 hari	4 hari
						✓		
		(SK)	(K)	(C)	(B)	(SB)		

TABEL 2. HASIL PERHITUNGAN DATA ON TIME DELIVERY DAN REJECT RATIO

NO	INDIKATOR	NILAI	TARGET	STANDAR
1.	ON TIME DELIVERY	86,40 %	80%	SANGAT BAGUS
2.	REJECT RATIO	0,23%	2%	SANGAT BAGUS

Berikut adalah tabel mengenai kinerja rantai pasok yang terjadi pada perusahaan Transmart Carrefour Bandung.

TABEL 3. KINERJA RANTAI PASOK YANG TERJADI PADA TRANSMART CARREFOUR BANDUNG

NO.	Indikator	Aktual	Standar Kategori
1.	Peningkatan Efisiensi	Produk yang dimiliki selalu <i>up to date</i> dengan perkembangan elektronik saat ini. Perusahaan mengatur rantai pasok produk agar tidak mengalami <i>aging</i> (pengendapan/penuaan produk di toko)	SB
2.	Peningkatan Kualitas	<i>Service after sales</i> , misalnya ada produk yang sudah dibeli tetapi tidak bisa dioperasikan, maka perusahaan akan memberikan pelayanan untuk mendatangkan teknisi guna melakukan perbaikan.	SB
3.	Fleksibilitas Sistem Pelayanan	Fleksibilitas sistem pelayanan pada <u>Transmart Carrefour</u> Bandung memberikan kemudahan pada setiap pelanggan, dengan memberikan 2 pilihan yaitu pengiriman secara gratis dan pembayaran produk secara kredit.	SB
4.	Garansi	Perusahaan akan membantu pelanggan ke pihak <i>supplier</i> dengan catatan masih dalam jangka waktu yang ditentukan.	SB
5.	Proses Pembayaran	Pelanggan melakukan registrasi dengan pihak penyedia jasa kredit dengan menyiapkan syarat-syarat yang ditentukan.	B

(Sumber: Hasil Wawancara Penulis, 2019)

Standar kategori yang digunakan ada 5, yaitu:

SB = Sangat Bagus

B = Bagus

C = Cukup

K = Kurang

SK = Sangat Kurang

TABEL 4. INDIKATOR DAN STANDAR KATEGORI

Indikator	Standar Kategori
1-4	Sangat Kurang
5-8	Kurang
9-12	Cukup
13-16	Bagus
17-21	Sangat Bagus

Berdasarkan data pada tabel 1, tabel 2, dan tabel 3 yang

sudah diolah, ada 16 indikator dengan standar kategori sangat bagus, 3 indikator dengan standar kategori bagus, 1 indikator dengan standar kategori cukup, 0 indikator dengan standar kategori kurang, dan 1 indikator dengan standar kategori sangat kurang. Dapat disimpulkan bahwa, kinerja manajemen rantai pasok pada perusahaan Transmart Carrefour Bandung termasuk dalam kategori bagus.

Analisis berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang penulis lakukan pada Transmart Carrefour Bandung sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Arwinda (2015) dan Erna Rizki Yolanda (2011) bahwa kinerja bagus dengan kategori B karena berada pada interval 60%-79%, maka perusahaan sudah bagus dalam kinerja rantai pasoknya.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan dan telah dijelaskan pada BAB III terkait Manajemen Rantai Pasok pada Transmart Carrefour Bandung, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Manajemen rantai pasok pada Transmart Carrefour Bandung masih mengalami beberapa kendala dalam peningkatan jumlah produk baru yang hanya sebesar 50%, frekuensi pengiriman produk sebanyak 20 kali dalam 1 tahun, peningkatan persentase pendapatan rendah hanya 10% dan total waktu siklus rantai pasok terjadi dalam 26 hari dalam 1 kali pemesanan.
2. Kinerja Manajemen Rantai Pasok pada Transmart Carrefour Bandung yang diukur dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* menghasilkan 16 indikator dengan kategori sangat bagus, yang dapat diartikan kinerja rantai pasok Transmart Carrefour Bandung termasuk dalam kriteria bagus/sehat.
 - Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah penulis jelaskan sebelumnya, maka dari itu penulis mempunyai saran bagi pihak perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Sebaiknya manajemen rantai pasok perusahaan Transmart Carrefour Bandung lebih diperhatikan dan berdasarkan data yang sudah ada dari 21 indikator, terdapat 4 indikator yang masih belum maksimal dan perlu diperbaiki serta diperhatikan oleh pihak Transmart Carrefour Bandung. Dan sebaiknya perusahaan menggunakan 4 perspektif metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan agar mendapatkan hasil yang lebih akurat.
2. Perusahaan harus tetap mempertahankan kinerja rantai pasok yang sudah sangat bagus dan mencapai target. Serta, sebaiknya perusahaan melakukan perbaikan pada indikator yang masih belum maksimal, dengan rekomendasi/saran dari penulis:
 - Perusahaan sebaiknya melakukan promosi yang gencar mengenai produk-produk baru. Dengan mengutamakan keunggulan

yang terdapat pada produk tertentu agar pelanggan lebih tertarik, sehingga perusahaan dapat meningkatkan jumlah produk baru untuk dijual di toko yang di distribusikan oleh *supplier*.

- Sebaiknya perusahaan giat dan gencar melakukan promosi agar dapat meningkatkan minat dari pelanggan dan persentase pendapatan juga meningkat.
- Perusahaan sebaiknya memberikan diskon sesekali kepada pelanggan agar siklus pasok produk dari *supplier* dapat terus berjalan dengan lancar. Sehingga tidak ada produk yang tidak terjual dan perusahaan pun tidak mengalami kerugian.
- Sebaiknya perusahaan memiliki banyak *supplier* untuk memenuhi produk yang diinginkan. Karena, jika satu *supplier* tidak bisa memenuhi permintaan dari perusahaan yang disebabkan stok kosong dan lainnya. Maka *supplier* lain dapat memenuhi permintaan yang diinginkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bastas, A., & Liyanage, K. (2019). Integrated quality and supply chain management business diagnostics for organizational sustainability improvement. *Sustainable Production and Consumption*, 17, 11-30.
- [2] Boiko, A., Shendryk, V., & Boiko, O. (2019). Information systems for supply chain management: uncertainties, risks and cyber security. *Procedia Computer Science*, 149, 65-70.
- [3] Dewi, I. A., Dania, W. A. P., & Wardani, B. R. K. (2015). Supply chain performance identification of horticulture product at Cooperative Brenjonk in Trawas, Mojokerto. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3, 163-168.
- [4] Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77-94.
- [5] Jia, F., Gong, Y., & Brown, S. (2018). Multi-tier sustainable supply chain management: The role of supply chain leadership. *International Journal of Production Economics*.
- [6] Lesakova, L., & Dubcova, K. (2016). Knowledge and use of the balanced scorecard method in the businesses in the Slovak Republic. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 39 – 48.
- [7] Papetti, A., Marconi, M., Rossi, M., & Germani, M. (2019). Web-based platform for eco-sustainable supply chain management. *Sustainable Production and Consumption*, 17, 215-228.
- [8] Ukko, J., & Saunila, M. (2019). Understanding the practice of performance measurement in industrial collaboration: From design to implementation. *Journal of Purchasing and Supply Management*.