

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DENGAN BALANCE SCORECARD DAN MATRIKS BCG

Syarif Hadiwijaya ¹⁾, Novi Trianita ²⁾, Florida Butarbutar ³⁾,
Muhammad Nurhasan Assidiq ⁴⁾

^{1,2,3)} Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Krisnadwipayana

⁴⁾ Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Email: syarifhadiwijaya@unkris.ac.id

Abstrak, Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja *Supply Chain Management* (SCM) di PT XYZ dengan mengintegrasikan *Balanced Scorecard* (BSC) dan Matriks BCG. Metode penelitian menggunakan analisis kuantitatif deskriptif, dengan teknik *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu, Matriks BCG digunakan untuk menentukan strategi berdasarkan posisi perusahaan di pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ mengalami penurunan kinerja keuangan dan pelanggan, terlihat dari turunnya penjualan sebesar 21,61% pada tahun 2022 serta meningkatnya piutang tidak tertagih. Kemudian perspektif proses bisnis internal menurun, sedangkan pertumbuhan serta pembelajaran mengalami stabil. Berdasarkan Matriks BCG, PT XYZ berada di kuadran *Cash Cow*, sehingga disarankan strategi penetrasi pasar dan pemasaran, diversifikasi produk, serta optimalisasi pengelolaan piutang. Implementasi strategi ini diharapkan meningkatkan efisiensi rantai pasokan, daya saing perusahaan, dan profitabilitas jangka panjang.

Kata Kunci: *Supply Chain Management*, *Balanced Scorecard*, Matriks BCG, Kinerja Perusahaan, Strategi Bisnis

PENDAHULUAN

Supply Chain Management (SCM) merupakan aspek krusial dalam operasional bisnis yang berfokus pada pengelolaan aliran barang, informasi, dan uang dari titik asal hingga konsumen akhir. Kinerja SCM yang optimal memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, mengurangi biaya operasional, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya, meningkatkan profitabilitas (MacKerron et al., 2014). Namun, efektivitas SCM seringkali terhambat oleh berbagai tantangan, termasuk fluktuasi permintaan, gangguan pasokan, kompleksitas jaringan global, serta persaingan yang semakin ketat (Furqon et al., 2022). Dalam konteks PT XYZ, penurunan penjualan dan peningkatan piutang tidak tertagih mengindikasikan adanya permasalahan dalam pengelolaan SCM yang perlu diidentifikasi dan diatasi secara sistematis.

Penelitian ini mengadopsi dua kerangka kerja konseptual yang komplementer yaitu *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Matriks Boston Consulting Group* (BCG). *Balanced Scorecard*, yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton merupakan sistem pengukuran kinerja strategis yang komprehensif dalam mengembangkan

rencana strategis untuk mencapai tujuan perusahaan yang ingin dicapai (Afonso & Cabrita, 2015). BSC melampaui metrik keuangan tradisional dan mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan mengukur kinerja di keempat perspektif ini, perusahaan dapat memperoleh pandangan yang lebih holistik tentang kekuatan dan kelemahan mereka, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan (Weli, 2018). Di sisi lain, Matriks BCG merupakan alat analisis portofolio bisnis yang membantu perusahaan mengklasifikasikan produk atau unit bisnis ke dalam empat kategori berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif: Bintang (*Stars*), Sapi Perah (*Cash Cow*), Tanda Tanya (*Question Mark*), dan Anjing (*Dog*) (Verdecho et al., 2020). Dengan menggunakan Matriks BCG, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara strategis dan merumuskan pendekatan yang sesuai untuk setiap kategori produk atau unit bisnis.

Assidiq & Vanany (2021) menyatakan bahwa *supply chain management* merupakan kegiatan pengelolaan hubungan atau kolaborasi antar fungsi dan antar organisasi *sepanjang supply chain process*, tidak hanya *single company*. Hadiwijaya et al. (2025) memberikan

rekomendasi untuk meningkatkan stabilitas rantai pasokan, perlu diterapkan pendekatan seperti *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment* (CPFR) dan *Vendor-Managed Inventory* (VMI). Papalexi et al. (2020) menyatakan permasalahan yang dihadapi oleh banyak perusahaan dalam pengelolaan SCM adalah kurangnya integrasi antara berbagai fungsi dan departemen, yang sering kali mengakibatkan inefisiensi dan pemborosan sumber daya. Selain itu, banyak perusahaan yang masih mengandalkan metrik kinerja tradisional yang tidak mencerminkan kondisi nyata di lapangan (Gupta et al., 2025).

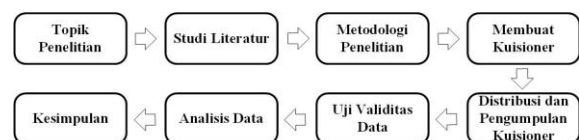
Permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian ini adalah penurunan kinerja SCM di PT XYZ, yang tercermin dari penurunan penjualan sebesar 22,54% pada tahun 2021, dan 21,61% pada tahun 2022 dibandingkan penjualan tahun 2020, serta peningkatan piutang tidak tertagih tiap tahun sebesar 55,12% pada puncaknya di tahun 2022 dibandingkan tahun 2019. *State of the art* menunjukkan bahwa penelitian sebelumnya telah membahas implementasi BSC dan Matriks BCG secara terpisah dalam berbagai konteks bisnis (Abbasi et al., 2013; Chang et al., 2011). Namun, studi yang mengkombinasikan kedua alat ini untuk meningkatkan kinerja SCM, khususnya dalam konteks mengatasi permasalahan penurunan penjualan dan peningkatan piutang tidak tertagih, masih relatif terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan menganalisis dan meningkatkan kinerja SCM di PT XYZ melalui integrasi *Balanced Scorecard* dan Matriks BCG. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan rekomendasi yang lebih komprehensif dibandingkan dengan penggunaan masing-masing alat secara terpisah (Maull et al., 2012). *State of the art* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun banyak perusahaan telah mengadopsi BSC, implementasi yang efektif masih menjadi tantangan, terutama dalam konteks SCM (Anh, 2020; Duwe et al., 2023; Siam & Al-Masri, 2017). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan BSC secara menyeluruh cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak (Gaber Saleh Mahmoud, 2014; Singh et al., 2018). Namun, masih terdapat kesenjangan

dalam pemahaman dan penerapan BSC di berbagai industri, termasuk dalam SCM (Jassem et al., 2018). Oleh karenanya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan model BSC yang lebih relevan untuk SCM.

Urgensi penelitian ini didasarkan pada kebutuhan mendesak PT XYZ untuk mengatasi penurunan kinerja SCM dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang implementatif bagi PT XYZ dalam mengoptimalkan operasi SCM, meningkatkan efisiensi, mengurangi risiko keuangan, dan meningkatkan daya saing (Rasolofo-Distler & Distler, 2018). Lebih lanjut, penelitian ini juga berpotensi memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu SCM, khususnya dalam konteks integrasi BSC dan Matriks BCG sebagai alat strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan bagi PT XYZ, tetapi juga bagi perusahaan lain yang menghadapi tantangan serupa dalam pengelolaan SCM (Bigliardi & Bottani, 2010). Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi landasan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berfokus pada integrasi alat-alat manajemen strategis untuk meningkatkan kinerja SCM (Rodríguez Rodríguez & Leon, 2016).

METODE

Penelitian dilakukan di PT XYZ, yang berlokasi di Gedung Hin An Hwee Koan, Lantai 3A Suite C, Jakarta Pusat. Penelitian berlangsung selama 3 bulan dari Desember 2022 hingga Februari 2023, mencakup pengumpulan data, analisis, serta penyusunan rekomendasi strategi bisnis.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Populasi dalam penelitian terdiri dari 19 karyawan PT XYZ yang berperan dalam rantai pasokan serta 13 pelanggan utama yang secara rutin melakukan transaksi dengan perusahaan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dimana

responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, seperti pengalaman kerja di perusahaan selama minimal satu tahun dan keterlibatan dalam proses SCM. Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus *slovin* untuk memastikan representasi data yang valid dan reliabel (Hadiwijaya et al., 2021). Penggunaan *slovin* dengan batas kesalahan 5%, sampel yang diperoleh berdasarkan perhitungan *slovin* sebanyak 30 responden.

Teknik penelitian yang digunakan adalah teknik analisis kuantitatif deskriptif. Pada teknik ini menyajikan data-data penjualan, pituang, dan hasil kuisisioner yang diperoleh. kemudian dilakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan teknik *balanced scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan alat strategis yang berfungsi untuk mengukur kinerja organisasi dari berbagai perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Khamaludin et al., 2025). Tahapan pengukuran kinerja SCM dengan BSC lebih terperinci sebagai berikut (Hasan et al., 2016):

1. Perspektif keuangan: terkait pengukuran arus kas, return on equity dan return on assets (Zikrilla, 2019).
2. Perspektif pelanggan: terkait peningkatan jumlah pelanggan lama dan baru digunakan sebagai indikator kinerja.
3. Perspektif proses internal bisnis: terkait terkait langkah perusahaan mencari metode kerja baru yang efisien dan efektif dalam mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam pembuatan barang atau jasa
4. Perspektif pembelajaran serta pertumbuhan: terkait hubungan antara pendapatan dan jumlah pekerja Dimungkinkan untuk menghitung kinerja karyawan dengan membagi laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah pekerja. Rasio yang lebih besar dari ini akan meningkatkan pendapatan bisnis.

Selanjutnya menentukan strategi berdasarkan posisi perusahaan di pasar menggunakan *Matriks Boston Consulting Group (BCG)*. Matriks BCG merupakan alat analisis yang efektif dalam merumuskan strategi pemasaran dengan mengklasifikasikan produk ke dalam empat kategori: Bintang (*Stars*), Tanda Tanya (*Question Marks*), Sapi Perah (*Cash Cow*), dan Anjing (*Dog*), secara

lebih rinci tahapan pemetaan matrik BCG sebagai berikut (Sulasih, 2020):

1. Tanda tanya (*question mark*): Jika perusahaan berada di kuadran tanda tanya, karena harus membeli peralatan, pabrik, dan karyawan untuk mengikuti pertumbuhan pasar yang cepat, perusahaan membutuhkan dana yang besar. Tanda tanya adalah perusahaan yang berpotensi di pasar dengan pertumbuhan yang tinggi tetapi memiliki pangsa pasar yang rendah. Istilah "tanda tanya" tepat karena perusahaan harus mempertimbangkan secara menyeluruh untuk memutuskan apakah akan terus memberikan dana kepada bisnisnya.
2. Bintang (*stars*): Pemimpin pasar bintang tidak selalu menghasilkan keuntungan finansial. Namun, perusahaan tanda tanya akan masuk ke kuadran bintang jika berhasil.
3. Sapi perah (*cash cow*): Sapi perah adalah pemimpin pasar yang menghasilkan banyak uang bagi perusahaan. Jika pertumbuhan pasar turun menjadi kurang dari 10%, sapi perah akan menjadi bintang jika masih memiliki pangsa pasar yang signifikan.
4. Anjing (*dog*): Anjing adalah simbol perusahaan yang tumbuh lambat dan memiliki pangsa pasar yang rendah. Anjing kadang-kadang menghasilkan sedikit uang atau bahkan rugi. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar, rumus berikut digunakan:

$$TPP = \frac{VPN - VPN - 1}{VPN - 1} \times 100\%$$

Keterangan:

TPP = Tingkat pertumbuhan pasar

VPN = Volume penjualan tahun terakhir

VPN-1 = volume penjualan tahun sebelumnya

Pertumbuhan pasar, yang merupakan proyeksi tingkat penjualan pasar yang akan dilayani, biasanya ditunjukkan dengan persentase peningkatan volume atau nilai penjualan dalam dua tahun terakhir, menunjukkan sumbu vertikal. Tingkat pertumbuhan pasar lebih dari 10% per tahun dianggap tinggi, dan variabel ini menunjukkan daya tarik pasar. Tingkat pertumbuhan industri dalam penjualan dalam persentase ditunjukkan oleh sumbu y. Pada sumbu y, persentase tingkat pertumbuhan dapat berkisar dari -20 hingga

+20 persen, dengan 0,0 sebagai titik tengah. Namun, angka lain dapat digunakan jika dianggap sesuai untuk organisasi tertentu. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan industri atau pasar, rumus berikut dapat digunakan: Pertumbuhan pasar menunjukkan jangkauan atau perkembangan organisasi. Untuk menghitung pangsa pasar relatif, rumus berikut digunakan:

$$PPR = \frac{VP\ N}{VPP\ N}$$

Keterangan :

PPR = Pangsa pasar relatif

VP N = Volume penjualan tahun terakhir

VPP N = Volume penjualan

Pangsa pasar relatif, yang digambarkan oleh sumbu horisontal dan dibagi dengan pangsa pasar pesaing terbesarnya, menunjukkan kekuatan sebuah perusahaan di segmen pasar yang relevan. Pangsa pasar relatif adalah rasio dari pangsa pasar produk tertentu terhadap pangsa pasar pesaing terbesar dalam industri tersebut.

Dengan pendekatan Matriks BCG, suatu perusahaan mengklasifikasikan semua SBU-nya menurut matriks pertumbuhan-pasar (Kotler & Amstrong, 2008). Secara visual, Matriks BCG menggambarkan variasi tingkat pertumbuhan industri serta posisi pangsa pasar relatif di antara berbagai divisi, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi portofolio bisnisnya dan menentukan strategi yang tepat (Wahyuandari, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan untuk pengukuran kinerja BSC yaitu data penjualan, data keuangan dan data jumlah karyawan. Untuk mengukur kinerja perusahaan dengan model formula sebagai berikut:

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Modal (Equity)}}$$

$$\text{Return on Asset} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Asset}}$$

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Total Modal (Equity)}}$$

Sebagai panduan dalam pengukuran kinerja, tabel 1 menggambarkan kriteria analisis BSC.

Tabel 1. Penentuan Skor Berdasarkan Hasil Pengukuran kinerja.

Range Kinerja	Rate	Skor	Tingkat Hubungan
< 0%	D	1	Tidak Baik
0-50%	C	2	Cukup Baik
51-100%	B	3	Baik
> 100%	A	4	Sangat Baik

Presentasi Data Penelitian

Kinerja SCM di PT. XYZ mengalami penurunan dalam aspek keuangan, khususnya pada total penjualan dan piutang tidak tertagih. Data penjualan tahun 2020-2022 pada tabel 2 menunjukkan penurunan dengan persentase 22,54% pada tahun 2021, dan 21,61% pada tahun 2022 dibandingkan penjualan tahun 2020.

Tabel 2. Kinerja Keuangan

No	Tahun	Penjualan	Persentase
1	2019	Rp 2.711.640.863,00	
2	2020	Rp 3.221.553.238,00	18,80%
3	2021	Rp 2.495.573.757,00	-22,54%
4	2022	Rp 2.525.534.116,00	-21,61%

Selain itu, piutang tidak tertagih mengalami peningkatan tiap tahun sebesar 55,12% pada puncaknya di tahun 2022 dibandingkan tahun 2019.

Tabel 3. Piutang Dagang

No	Tahun	Piutang Dagang	Persentase
1	2019	Rp238.856.766,00	
2	2020	Rp248.998.724,00	4,25%
3	2021	Rp350.747.084,00	46,84%
4	2022	Rp370.514.656,00	55,12%

Balanced Scorecard

Untuk mengukur kinerja SCM, digunakan metode *Balanced Scorecard* yang menganalisis empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan membutuhkan data laporan keuangan tentang laba bersih, laba usaha, modal, dan total aset, seperti pada tabel 4. Dalam perspektif keuangan terdapat 2 pengukuran *range* kinerja yaitu ROE dan ROA.

Tabel 4. Data Keuangan Perusahaan

No Keterangan	2019	2020	2021	2022
1 Laba Usaha	Rp292.684.028,00	Rp327.906.835,00	Rp212.502.540,00	Rp193.702.191,00
2 Laba Bersih	Rp274.191.680,00	Rp318.021.073,00	Rp210.829.730,00	Rp192.745.511,00
3 Modal	Rp623.505.551,00	Rp635.626.697,00	Rp794.536.046,00	Rp817.947.879,00
4 Total Asset	Rp803.522.832,00	Rp865.444.821,00	Rp985.090.231,00	Rp968.062.047,00

Adapun hasil perhitungan ROE dan ROA seperti pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Perhitungan ROE dan ROA

Tahun	ROE	ROA
2019	43.98%	36.43%
2020	50.03%	37,89%
2021	26.53%	21.57%
2022	23.56%	20.01%
Rata-rata	36.03%	28.97%

kemudian untuk hasil score *Range* Kinerja dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Hasil Score Range Kinerja

Tahun	ROE	Score	Total Score	Keterangan
2020	0.14%	C	2	Cukup Baik
2021	-0.47%	D	1	Tidak Baik
2022	-0.11%	D	1	Tidak Baik
Tahun	ROA	Score	Total Score	Keterangan
2020	0.10%	C	2	Cukup Baik
2021	-0.43%	D	1	Tidak Baik
2022	-0.07%	D	1	Tidak Baik

Hasil data tabel 6 di atas menunjukkan penilaian kinerja keuangan yang dilakukan selama periode 2020–2022 dengan pengukuran *Return on Equity* (ROE). Kinerja pada tahun 2020 meningkat dengan skor 2, mendapatkan kriteria cukup baik; pada tahun 2021, kinerja menurun dengan skor 1, mendapatkan kriteria kurang baik, dan pada tahun 2022, kinerja tetap menurun dengan skor 1. Lalu, dari tabel 6 di atas menunjukkan bahwa analisis penilaian terhadap kinerja keuangan dilakukan menggunakan pengukuran *Return on Asset* (ROA) dari tahun 2020 hingga 2022. Pada tahun 2020, kinerja meningkat dengan mendapatkan skor 2, yang merupakan kriteria yang cukup baik; pada tahun 2021, kinerja menurun dengan mendapatkan skor 1, yang merupakan kriteria yang kurang baik; dan pada tahun 2022, kinerja terus mengalami penurunan dalam rentang kinerja untuk perspektif ini.

Perspektif Pelanggan

Untuk menghitung perspektif pelanggan dibutuhkan data laporan penerimaan kas dari pelanggan dari tahun 2019-2022 pada tabel 7.

Tabel 7. Penerimaan Kas Keuangan

No	Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan
1	2019	Rp301.396.332
2	2020	Rp335.877.214
3	2021	Rp236.396.332
4	2022	Rp230.116.455

dan hasil perhitungan *Range* Kinerja ditampilkan pada tabel 8.

Tabel 8. Skor Perspektif Pelanggan

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan	Score	Total Score	Keterangan
2020	11.44%	C	2	Cukup Baik
2021	-29.62%	D	1	Tidak Baik
2022	-2.66%	D	1	Tidak Baik

Dapat dijelaskan dari tabel 8 bahwa hasil persentase dari tahun 2020 sebesar 11.44% termasuk kriteria cukup baik, yaitu dengan skor 2, persentasenya berada dalam skala 0–50%, hasil persentase tahun 2021 sebesar -29.62% termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan skor 1, persentase tersebut termasuk dalam skala < 0%. Dan hasil persentase tahun 2022 sebesar -2.66% termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan skor 1, persentase tersebut termasuk dalam skala < 0%.

Perspektif Bisnis Internal

Data operasi profit yang digunakan dari perspektif bisnis internal yaitu laporan keuangan 2019-2022, seperti disajikan pada tabel 9 dan score perspektif proses bisnis internal pada tabel 10.

Tabel 9. Laporan *Operating Profit*

Tahun	Operating Profit
2019	Rp297.684.028
2020	Rp327.906.835
2021	Rp212.502.540
2022	Rp193.702.191

Lalu berikut ditampilkan pada tabel 10 skor operating profit perusahaan.

Tabel 10. Skor *Operating Profit*

Tahun	Operating Profit	Score	Total Score	Keterangan
2020	12.00%	C	2	Cukup Baik
2021	-35.28%	D	1	Tidak Baik
2022	-8.85	D	1	Tidak Baik

Dapat dijelaskan dari tabel 10 bahwa hasil persentase pada tahun 2020 sebesar 12,00% termasuk kriteria baik, yaitu dengan skor 2, persentase tersebut dalam skala 0 -50%, pada tahun 2021 sebesar -35.18% termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan skor 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala < 0%. termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan skor 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala <0%. Dan pada tahun 2022 sebesar -8.85% termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan skor 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala < 0%, termasuk kriteria tidak baik, yaitu dengan score 1, yang mana persentase tersebut termasuk dalam skala < 0%.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Laporan *net income* Perusahaan dan data jumlah karyawan diperlukan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 11. Laporan *Net Income* Perusahaan

No	Tahun	Net Income
1	2019	Rp274.191.680
2	2020	Rp318.021.073
3	2021	Rp210.829.730
4	2022	Rp192.745.511

Tabel 12. Data Jumlah Karyawan

Keterangan	2019	2020	2021	2022
Direktur	2	2	2	2
Sales Manager	8	8	15	10
HRD & Staff	2	2	2	2
Sales Marketing	5	9	9	9
Sales Admin	4	4	4	4
Delivery	20	25	25	25
Total Karyawan	41	50	57	52

Tabel 13 menunjukkan hasil persentase perhitungan pada perspektif ini dari tahun 2019-2022 memperoleh skor 2% dengan kriteria cukup baik. Bila dilihat dari hasil perhitungan skor *range* kinerja bahwa Perusahaan memiliki kinerja yang cukup baik

dengan jumlah karyawan perusahaan relatif sedikit dengan rate C.

Tabel 13. Skor *Range* Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tahun	Net Income	Rate	Skor	Keterangan
2019	2,44%	C	2	Cukup Baik
2020	2,00%	C	2	Cukup Baik
2021	1,75%	C	2	Cukup Baik
2022	1,92%	C	2	Cukup Baik

Berikut ini rekaputilasi hasil evaluasi kinerja berdasarkan *balanced scorecard* seperti ditampilkan pada tabel 14 untuk keempat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 14. Evaluasi Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Hasil Evaluasi
Keuangan	Menurun
Pelanggan	Menurun
Proses Bisnis Internal	Menurun
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Stabil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal mengalami penurunan, sedangkan pertumbuhan dan pembelajaran masih menunjukkan trend stabil.

External Factor Analysis Summary (EFAS) dan Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Butarbutar et al. (2025) menyatakan analisis EFAS dan IFAS untuk menentukan kondisi suatu perusahaan dengan mengidentifikasi empat faktor yaitu, peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan dari dalam. Mengetahui empat faktor tersebut sebagai acuan dalam menentukan strategi bisnis yang tepat. Analisis EFAS pada tabel 15 mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan, dengan total skor 2,59 yang merupakan penjumlahan skor peluang 2,07 dan skor ancaman 0,52. Ini menunjukkan potensi pertumbuhan yang dapat dimanfaatkan perusahaan.

Tabel 15. Faktor Eksternal

No	Faktor-faktor Eksternal Peluang (<i>Oppotunities</i>)	Total	Tingkat Signifikan	Bobot	Rating	Skor
1	Melakukan hubungan baik dengan pemasok	100	4.00	0.163	3.33	0.5442
2	Harga yang bersaing serta jaminan kualitas	83	3.00	0.122	2.77	0.3388
3	Peningkatan industri bahan dan barang plastik	84	3.00	0.122	2.80	0.3429
4	Bergabung dalam perdagangan online	95	4.00	0.163	3.17	0.5170
5	Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik	79	3.00	0.122	2.63	0.3224
Total		441	17.00	0.69		2.07
No	Faktor-faktor Eksternal Ancaman (<i>Threats</i>)	Total	Tingkat Signifikan	Bobot	Rating	Skor
1	Menaiknya nilai tukar mata uang rupiah terhadap dollar	48	1.5	0.061	1.60	0.098
2	Tidak menggunakan	50	1.5	0.061	1.67	0.1020
3	Ancaman dari pesaing	55	1.5	0.061	1.83	0.1122
4	Covid-19	49	2	0.061	1.63	0.1
5	Kekuatan tawar menawar konsumen tinggi	54	2	0.061	1.80	0.1102
Total		256	7.50	0.31		0.52
Sub Total EFAS		697	25	1.00		2.59

Sementara itu, analisis IFAS pada tabel 16 mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, dengan total skor sebesar 2,45 yang merupakan hasil dari skor kekuatan 3,23 dikurangi skor kelemahan 0,78, ini menandakan kemampuan perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis.

Tabel 16. Faktor Internal

No	Faktor-faktor Internal Kekuatan (<i>Strenght</i>)	Total	Tingkat Signifikan	Bobot	Rating	Skor
1	Pekerja memiliki komitmen dengan kualitas produk & jasa	102	4.00	0.163	5.10	0.8326
2	Harga yang ditawarkan terjangkau	88	3.00	0.122	4.40	0.5387
3	Produk tahan lama	100	3.00	0.122	5.00	0.6122
4	Perusahaan mampu bersaing	86	4.00	0.163	4.30	0.7020
5	Lokasi penjualan strategis	89	3.00	0.122	4.45	0.5448
Total		465	17.00	0.69		3.23
No	Faktor-faktor Internal Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Total	Tingkat Signifikan	Bobot	Rating	Skor
1	Pemasaran yang dilakukan belum maksimal	50	2	0.061	2.50	0.1530
2	Produk masih sedikit	54	2.0	0.082	2.70	0.2204
3	Tidak ada perjanjian jual beli	50	1.5	0.061	2.50	0.1530
4	Jumlah Pegawai Yang Sedikit	48	2	0.061	2.40	0.1469
5	Keuntungan yang didapatkan tidak optimal	51	1	0.041	2.55	0.1040
Total		253	7.50	0.306		0.78
Sub Total IFAS		718	25	1.00		2.45

Perancangan Manajemen Strategi dengan Matriks BCG

Selanjutnya, untuk menentukan strategi peningkatan kinerja SCM, digunakan matriks

BCG. Perhitungan tingkat pertumbuhan pasar (TPP) sebagai berikut.

$$TPP = \frac{VPN - VPN_{-1}}{VPN_{-1}}$$

$$TPP = \frac{VP \text{ Juni} - VP \text{ Mei}}{VP \text{ Mei}}$$

$$TPP = \frac{Rp \text{ 238.883.184,00} - Rp \text{ 236.883.184,00}}{Rp \text{ 236.883.184,00}}$$

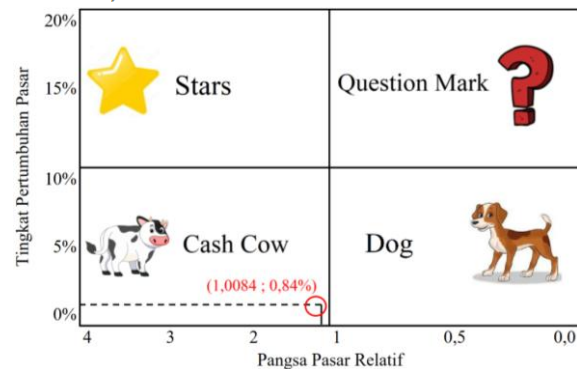
$$TPP = 0,84\%$$

Selanjutnya perhitungan pangsa pasar relatif (PPR) sebagai berikut.

$$PPR = \frac{VPN}{VPP \text{ N}}$$

$$PPR = \frac{Rp \text{ 238.883.184,00}}{Rp \text{ 236.883.184,00}}$$

$$PPR = 1,0084$$



Gambar 2. Posisi Perusahaan Berdasarkan Matriks BCG

Dari hasil pemetaan pada gambar 2, Perusahaan berada dalam kuadran *Cash Cow*, yang berarti memiliki pangsa pasar yang cukup tinggi dan tingkat pertumbuhan yang lambat dalam industri tersebut (Al Qorni & Munir, 2024). Berdasarkan posisi ini, memiliki pangsa pasar yang besar dan stabil, strategi yang direkomendasikan untuk mempertahankan pangsa pasar ini mencakup bisnis harus tetap stabil dengan meningkatkan efisiensi operasional, mendiversifikasi produk, meningkatkan kualitas dan inovasi, mengelola keuangan dengan bijak, dan memberikan layanan dan pemasaran yang lebih baik agar tetap dapat menghasilkan arus kas yang konsisten (Setiawan et al., 2025).

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi (Kaplan & Norton, 1996) yang mengembangkan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja strategis yang komprehensif. Penelitian ini juga mendukung

temuan Rahayu, Adha dan Rifan (2024), yang menyatakan bahwa penggunaan Matriks BCG dalam konteks bisnis terbukti sangat relevan dan dapat meningkatkan keberhasilan strategi pemasaran perusahaan.

Dibandingkan dengan penelitian Nugroho (2013), yang menekankan strategi diferensiasi produk untuk meningkatkan kinerja SCM, penelitian ini lebih menekankan pada kombinasi evaluasi kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dan formulasi strategi berbasis *BCG Matrix*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan ini lebih efektif dalam mengatasi permasalahan piutang tidak tertagih dan menurunkan risiko keuangan perusahaan.

Pembahasan Temuan dengan Referensi Ilmiah

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SCM di PT XYZ. Menurut Mulyadi (2020), *Balanced Scorecard* merupakan metode efektif dalam mengukur kinerja organisasi secara lebih luas dibandingkan pendekatan keuangan tradisional.

Tindak Lanjut Temuan

Terdapat beberapa langkah tindak lanjut yang dapat diimplementasikan oleh PT XYZ untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah mengoptimalkan strategi pemasaran digital dengan memanfaatkan platform e-commerce dan media sosial guna meningkatkan penjualan. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan sistem pengelolaan piutang dengan menerapkan kebijakan pembayaran yang lebih ketat serta memberikan insentif bagi pelanggan yang membayar lebih awal.

Untuk memperkuat daya saing, diversifikasi produk menjadi strategi penting dengan mengembangkan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Di samping itu, efisiensi rantai pasokan juga perlu ditingkatkan dengan mengurangi biaya logistik dan meningkatkan koordinasi dengan pemasok agar ketersediaan bahan baku lebih terjamin. Jika strategi ini diterapkan secara efektif, perusahaan berpotensi meningkatkan penjualan sebesar Rp2.000.000 per bulan serta

mengurangi piutang tidak tertagih secara signifikan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Ruang lingkup penelitian terbatas pada satu perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh tidak dapat digeneralisasi ke industri lain. Selain itu, rentang waktu penelitian yang hanya mencakup periode 2019–2022 membuatnya belum sepenuhnya mencerminkan tren jangka panjang.

Dari segi metode analisis, penelitian ini hanya menggunakan *Balanced Scorecard* dan Matriks BCG, sementara metode lain seperti SCOR atau *Six Sigma* berpotensi memberikan perspektif tambahan yang lebih komprehensif. Selain itu, faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dan tren industri belum dianalisis secara mendalam, padahal aspek tersebut dapat berdampak signifikan pada strategi bisnis perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan meningkatkan kinerja Supply Chain Management (SCM) di PT XYZ melalui integrasi *Balanced Scorecard* (BSC) dan Matriks BCG. Hasilnya menunjukkan penurunan kinerja keuangan dan pelanggan, terlihat dari turunnya penjualan dan meningkatnya piutang tidak tertagih, sementara perspektif proses bisnis internal stabil dan pembelajaran serta pertumbuhan membaik. Analisis BCG menempatkan PT XYZ di kuadran **Cash Cow**, menandakan potensi pangsa pasar tinggi sehingga memerlukan strategi pemasaran pasar yang lebih agresif. Untuk mengatasi permasalahan ini, disarankan optimalisasi manajemen piutang, peningkatan strategi pemasaran melalui platform digital, diversifikasi produk yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar, serta efisiensi rantai pasokan dengan koordinasi pemasok yang lebih baik. Penggunaan metode tambahan seperti SCOR atau *Six Sigma* juga direkomendasikan guna memastikan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Implementasi strategi ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing PT XYZ.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, M., Hosnavi, R., & Tabrizi, B. (2013). An Integrated Structure for Supplier Selection and Configuration of Knowledge-Based Networks Using QFD, ANP, and Mixed-Integer Programming Model. *Journal of Industrial Engineering*, 2013, 1–8. <https://doi.org/10.1155/2013/407573>
- Afonso, H., & Cabrita, M. do R. (2015). Developing a Lean Supply Chain Performance Framework in a SME: A Perspective Based on the Balanced Scorecard. *Procedia Engineering*, 131, 270–279. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.12.389>
- Al Qorni, W., & Munir, M. (2024). Penentuan Strategi Pengembangan UKM Tempe Pak Fadli Menggunakan Metode Analisis SWOT dan Boston Consulting Group (BCG). *MES Management Journal*, 3(3), 518–533. <https://doi.org/https://doi.org/10.56709/me sman.v3i3.414>
- Anh, T. T. (2020). Implementation of balanced scorecard in Vietnamese enterprises. *Hcmcoujs - Economics and Business Administration*, 5(2), 67–74. <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.econ.en .4.2.98.2014>
- Assidiq, M. N., & Vanany, I. (2021). Halal Operation Assessment using Quality Function Deployment in Indonesian Cosmetics Industry. *Proceedings of the Second Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2, 1412–1423. <http://ieomsociety.org/proceedings/2021indonesia/252.pdf>
- Bigliardi, B., & Bottani, E. (2010). Performance measurement in the food supply chain: a balanced scorecard approach. *Facilities*, 28(5–6), 249–260. <https://doi.org/10.1108/02632771011031493>
- Butarbutar, F., Azizi, M. D., Hadiwijaya, S., & Assidiq, M. N. (2025). Optimalisasi strategi penjualan komoditi komersial di perum bulog kancab lebak menggunakan Metode AHP dan Analisis SWOT. *Jurnal Teknik Industri Terintegrasi*, 8(1), 1014–1024. <https://doi.org/10.31004/jutin.v8i1.38221>
- Chang, S. I., Yen, D. C., Ng, C. S. P., Chang, I. C., & Yu, S. Y. (2011). An ERP system performance assessment model development based on the balanced scorecard approach. *Information Systems Frontiers*, 13(3), 429–450. <https://doi.org/10.1007/s10796-009-9225-5>
- Duwe, A. B., Barongo, F., & Mallya, E. (2023). Effectiveness of balanced scorecard: Experience from selected public organizations in Tanzania. *National Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 8(2), 165–169.
- Furqon, C., Sultan, M. A., Yuin, H. W., Hendrayati, H., & A, A. P. (2022). Green Supply Chain Management Performance Measurement Using the Balanced Scorecard - Analytic Network Process in the Fresh Dairy Industry. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 6(2), 297–308. <https://doi.org/10.30988/jmil.v6i2.1308>
- Gaber Saleh Mahmoud, A. (2014). Adopting of Balanced Scorecard by Manufacturing Firms in Bahrain: An Empirical Study. *Journal of Finance and Accounting*, 2(3), 53–61. <https://doi.org/10.11648/j.jfa.20140203.14>
- Gupta, I., Martinez, A., Correa, S., & Wicaksono, H. (2025). A comparative assessment of causal machine learning and traditional methods for enhancing supply chain resiliency and efficiency in the automotive industry. *Supply Chain Analytics*, 10, 100116. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sca.2025.100116>
- Hadiwijaya, S., Norman, F., & Gunawan, F. E. (2021). Analyzing the Impact of the Covid-19 Pandemic on the Indonesian Briquette Industry Performance. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 11(5), 2082–2088. <https://doi.org/10.18517/IJASEIT.11.5.13874>
- Hadiwijaya, S., Ramadhandika, T., Butarbutar, F., & Assidiq, M. N. (2025). Volume 9 No . 3 Juli 2025 Minimasi Bullwhip Effect dengan Metode EOQ pada Supply Chain : Studi Kasus Distributor Susu XX P-ISSN : 2776-4745. *Industriika*, 9(3), 843–853. <https://doi.org/https://doi.org/10.37090/ind>

- strk.v9i3.2319
- 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 Karet. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 15(1), 33–46. <https://doi.org/10.25077/josi.v15.n1.p33-46.2016>
- Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). Impact of sustainability balanced scorecard types on environmental investment decision-making. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/su10020541>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
- Khamaludin, Butarbutar, F., Hadiwijaya, S., & Judijanto, L. (2025). *Manajemen Operasional Konsep Dan Praktik Dalam Teknik Industri* (D. Eriani (ed.); 1st ed.). CV Lauk Puyu Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (p. 45).
- MacKerron, G., Kumar, M., Benedikt, A., & Kumar, V. (2014). Performance management of suppliers in outsourcing project: Case analysis from the financial services industry. *Production Planning and Control*, 26(2), 1–17. <https://doi.org/10.1080/09537287.2013.869702>
- Maull, R., Geraldi, J., & Johnston, R. (2012). Service Supply Chains: A Customer Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48(4), 72–86. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03284.x>
- Mulyadi. (2020). *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*.
- Nugroho, W. A. (2013). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)*. Skripsi. UIN Syarif Hidayatullah.
- Papalexi, M., Bamford, D., & Breen, L. (2020). Key sources of operational inefficiency in the pharmaceutical supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(6), 617–635. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SCM-02-2019-0076>
- M-02-2019-0076
- Rahayu, N. K., Adha, M. A., & Rifan, akhmad arif. (2024). Analisis Strategi Marketing Produk Pembiayaan BSI Griya, BSI Mitraguna dan BSI OTO di BSI Yogyakarta dengan Metode Matriks Boston Consulting Group (BCG). *Jesya*, 7(2), 1887–1896. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1692>
- Rasolofodistler, F., & Distler, F. (2018). Using the balanced scorecard to manage service supply chain uncertainty: Case studies in French real estate services. *Knowledge and Process Management*, 25(3), 129–142. <https://doi.org/10.1002/kpm.1572>
- Rodríguez Rodríguez, R., & Leon, R. D. (2016). Social network analysis and supply chain management. *International Journal of Production Management and Engineering*, 4(1), 35. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2016.4425>
- Setiawan, R., Prima, F., & Wijayanto, D. (2025). Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Metode SWOT dan BCG (Studi Kasus: Lakoe.Food). *INTEGRATE: Industrial Engineering and Management System*, 9(1), 133–142. <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jtinUNTAN/issue/view/2594>
- Siam, W. zakaria, & Al-Masri, R. N. (2017). The Extent of Applying the Balanced Scorecard at the Jordanian Universities: Comparative study between the Government and Private Universities. *Archives of Business Research*, 5(3), 166–194. <https://doi.org/10.14738/abr.53.2860>
- Singh, S., Olugu, E. U., Musa, S. N., & Mahat, A. B. (2018). Fuzzy-based sustainability evaluation method for manufacturing SMEs using balanced scorecard framework. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 29(1). <https://doi.org/10.1007/s10845-015-1081-1>
- Sulasih, S. (2020). Metode Boston Consulting Group (BCG) Sebagai Dasar Menentukan Strategi Pemasaran pada UD. Putra Bangun Furniture Production. *Muslim Heritage*, 5(1), 133–154. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v5i1.1961>
- Verdecho, M. J., Pérez Perales, D., & Alarcón Valero, F. (2020). Proposal of a Customer-

- Oriented Sustainable Balanced Scorecard for Agri-Food Supply Chains. *En Advances in Engineering Networks*, 233–240. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44530-0_28
- Wahyuandari, W. (2013). Analisis Matrik Boston Consulting Group (Bcg) Terhadap Portofolio Produk Guna Perencanaan Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan. *Urnal Universitas Tulungagung BONOROWO*, 1(1), 88–104.
- Weli, W. (2018). The Balanced Scorecard Approach to Assess the Influence of ERPS and SCM Usage with Strategic Alignment as a Moderator. *Binus Business Review*, 9(3), 187–198. <https://doi.org/10.21512/bbr.v9i3.4612>
- Zikrilla, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Unilever.Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Institut Agama Islam Negeri Batusangkar.