

## ANALISIS PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN RANTAI PASOKAN DENGAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS ASTRA MOTOR MAGELANG 1)

Wachid Hermanto<sup>a</sup>, Andhatu Achsa<sup>b\*</sup>

<sup>a</sup>Universitas Negeri Tidar, Candimulyo, Kota Magelang, Indonesia

<sup>b</sup>Universitas Negeri Tidar, Candimulyo, Kota Magelang, Indonesia

\*(andhatuachsa@untidar.ac.id)

---

### ABSTRAK

Guna mencapai suatu pengintegrasian yang baik, pendekatan manajemen rantai pasokan sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Hal itu ditujukan guna mencapai rantai pasokan yang efisien sehingga dapat mengendalikan biaya. Selain itu juga merupakan upaya dalam meningkatkan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kinerja rantai pasokan di Astra Honda Motor guna mengetahui alur produk Honda dari hulu ke hilir dan mengetahui kinerja dari manajemen rantai pasokan di Astra Honda Motor. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Astra Motor Magelang 1 yang merupakan deller resmi dari Astra. Analisis data penelitian ini menggunakan analisis Balanced Scorecard. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2020, menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu menjabarkan fenomena yang ada. Dan untuk penggunaan data menggunakan data primer dan sekunder. Hasil menunjukkan bahwa kinerja rantai pasokan sangat baik yang terbukti dari data hasil penelitian dari perspektif-perspektif *balanced scorecard* memiliki bobot skor penelitian lebih dari rata-rata. Hanya saja terdapat indikator yang masih belum optimal yaitu tentang tingkat kerusakan produk yang terjadi waktu pendistribusian. Untuk dapat menjaga citra merk Honda tentunya perusahaan harus bisa bekerja dengan tingkat kinerja yang maksimal. Meningkatkan kinerja dari salah satu indikator yang masih sedang merupakan langkah yang baik.

**Kata kunci:** penilaian kinerja, rantai pasokan

### ABSTRACT

*In order to achieve a good integration, a supply chain management approach is needed by the company. It aims to achieve an efficient supply chain so that it can control costs. In addition, it is also an effort to improve services to meet customer needs. The purpose of this research is to know the performance of supply chains at Astra Honda Motor to know the flow of Honda products from upstream to downstream and know the performance of supply chain management at Astra Honda Motor. The research was conducted on the company Astra Motor Magelang 1 which is the official Deller of Astra. Analysis of this research data uses Balanced Scorecard analysis. The research was conducted in 2020, using a qualitative descriptive method of describing the phenomenon. And for the use of data for primary and secondary data. Results showed that the excellent supply chain performance that proved from the research results from the perspective of Balance scorecard has a weighted more than average research score. There are only indicators that are still not optimal that is about the level of damage to the product that occurs when distributing. To be able to keep the image of Honda brand, the company must be able to work with maximum performance. Improving the performance of one of the indicators is still a good move.*

**Keywords:** performance assessments, supply chain

---

## PENDAHULUAN

Di era saat ini, perusahaan dengan perusahaan yang lain saling bersaing dan berkompetisi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Dikarenakan pada era globalisasi ini, perusahaan-perusahaan memiliki pasar yang begitu luas mencakup seluruh negara yang ada. Globalisasi membuat yang namanya batasan, atau bisa dikatakan jarak antar negara dan benua bukan menjadi penghalang untuk melakukan bisnis. Perusahaan dapat mengimpor bahan baku dan juga mengeksport barang jadi ke berbagai negara dengan mudah. Hal ini dikarenakan pada era saat ini teknologi transportasi dan komunikasi juga berkembang sangat pesat, seperti *mobile communication* dan internet telah mendorong terjadinya evolusi di dunia bisnis secara global.

Dikarenakan hal itu juga persaingan di antara perusahaan dengan bisnis yang sama sangat ketat. Karena banyak sekali pesaing-pesaing baru yang muncul mengingat di era globalisasi ini memiliki pasar yang tidak terbatas. Perusahaan yang ingin *survive* harus memiliki keunggulan kompetitif dari perusahaan pesaing. Keunggulan ini harus bisa memberikan kepuasan pelanggan, seperti kualitas produk yang baik, harga yang bersaing, pendistribusian produk yang cepat, dan juga memiliki pelayanan yang baik. Sehingga perusahaan dalam menggunakan kemampuannya harus berusaha secara optimal guna memberikan nilai tambah atau kepuasan bagi konsumen secara optimal juga (Tamuntuan, 2013). Dan untuk mencapai hal tersebut, maka sistem kinerja rantai pasokan yang baik diperlukan. Dalam manajemen rantai pasokan, terdapat tiga poin penting yang sangat memengaruhi kinerja dari rantai

pasokan. Hal tersebut yaitu kemitraan, informasi, dan juga kolaborasi (Tutuhatunewa, 2018). Akan tetapi walaupun manajemen rantai pasokan merupakan kunci penting suksesnya perusahaan, pada kenyataannya tingkat kepedulian perusahaan di Indonesia tentang kebijakan strategis tentang manajemen rantai pasokan yang efektif masih sangat sedikit. Padahal jika perusahaan dapat menerapkan kebijakan manajemen rantai pasokan dengan baik maka perusahaan akan dapat lebih bersaing dengan perusahaan pesaingnya.

Manajemen rantai pasokan berfungsi untuk menciptakan koordinasi dan integrasi yang baik di dalam perusahaan. Sehingga dapat tercipta kinerja yang efektif, memiliki kualitas pelayanan yang baik, dan akan meningkatkan keuntungan perusahaan itu sendiri (Anatan, 2010). Untuk itu dibutuhkan suatu desain jaringan dari rantai pasokan. Dengan desain jaringan, pengambilan keputusan untuk manajemen rantai pasokan dapat dibuat sehingga manajemen rantai pasokan dapat terintegrasi dan dapat menambah nilai perusahaan (Budiman, Massie, & Wullur, 2015). Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengukur apakah kinerja dari kebijakan perusahaan sudah terlaksana dengan baik atau tidak (Agustian, 2015). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dari perusahaan itu sendiri. Kinerja menggambarkan ketercapaian suatu program guna mencapai target yang sudah ditetapkan perencanaan organisasi (Andira Sari & Suryanawa, 2019). Tujuan dari pengukuran kinerja rantai pasokan diperuntukan untuk mengetahui apa dalam kinerja rantai pasokan yang ada diterapkan dan berjalan secara efektif dan efisien. Sehingga dari hasil

pengukuran kinerja ini bisa digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja untuk perusahaan.

Honda merupakan merek dari produk alat transportasi sepeda motor dari perusahaan Astra Honda Motor. Sepeda motor Honda diproduksi di pabrik Astra Honda Motor, dan untuk pendistribusiannya perusahaan Astra memiliki Honda Sales Office untuk mendistribusikan produk sepeda motornya (PT Astra International Tbk, 2014). Saat ini Astra Honda Motor merupakan perusahaan yang menguasai 75% pangsa pasar di Indonesia. Astra Honda Motor (AHM) juga menjadi perusahaan pelopor di industri sepeda motor di Indonesia. Dengan nama pertama yaitu Federal Motor yang berdiri sejak 11 Juni 1971 dan saat itu Federal Motor hanya melakukan perakitan sepeda motor saja. Di tahun pertamanya, Federal Motor hanya memproduksi 1500 unit, akan tetapi di tahun selanjutnya melonjak hingga 30 ribu unit. Hal itu dikarenakan produk honda sangat diminati, dan juga sejalan dengan banyaknya penduduk yang banyak di Indonesia. Banyak yang bilang bahwa Indonesia merupakan pasar yang sangat strategis untuk berbisnis karena Indonesia memiliki penduduk yang banyak dan juga konsumtif.

Walaupun demikian, PT Astra International Tbk. – Honda *Sales Operation* juga memiliki banyak pesaing yang harus tetap diwaspadai oleh perusahaan agar tidak merebut pasar yang telah dikuasainya. Seiring berkembangnya teknologi semua perusahaan yang bergerak dalam bisnis yang sama saling bersaing atau berkompetisi secara ketat. Misal ketika perusahaan Astra menerapkan strategi dengan menerapkan

promosi yang gencar dan melakukan promo pada harga produk, perusahaan pesaing saat ini juga bisa melakukan hal yang sama. Untuk itulah perusahaan Astra harus bisa menawarkan sesuatu hal yang beda dan juga bisa menjadi suatu keunggulan bagi perusahaan. Salah satunya bisa dengan cara meningkatkan kinerja rantai pasokan.

Guna mencapai suatu pengintegrasian yang baik, pendekatan manajemen rantai pasokan sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Hal itu ditujukan guna mencapai rantai pasokan yang efisien dari supplier, manufacturer, distributor, retailer, dan juga customer (Rantung, Aldofina, & Wenas, 2016). Hal tersebut bertujuan guna mengendalikan biaya agar tercipta biaya yang minimum. Manajemen rantai pasokan juga menjadi upaya untuk meningkatkan pelayanan dalam hal pemenuhan kebutuhan pelanggannya, dengan memperhatikan bagaimana proses barang yang dikirim sehingga sampai di tangan konsumen dapat terjaga kualitas barangnya yang meliputi daya tahan produk, dan juga keutuhan produknya sehingga konsumen dapat puas dengan produk yang diterimanya. Selain itu dalam kualitas pelayanan seperti waktu respon dan juga efisiensi tenaga kerja harus bisa dimaksimalkan sehingga waktu respon dapat cepat dan juga jumlah pekerja dan pekerjaan dapat seimbang. Didasarkan hal tersebut, manajemen rantai pasokan menjadi salah satu kunci bagi perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja dan pelayanan perusahaan yaitu mendorong terciptanya kinerja yang efektif dalam kegiatan rantai pasokan (*supply chain*) dan tercipta suatu pelayanan yang baik (bisa responsif terhadap permintaan dari konsumen).

Dengan dasar literatur diatas, peneliti ingin meneliti tentang analisis manajemen rantai pasokan pada Honda *Sales Operation* (HSO) dengan tempat penelitian di Astra Motor Magelang 1 Kedungsari yang beralamat di Jalan A. Yani No. 292 Kedungsari – Magelang yang merupakan deller resmi dari motor Honda guna mengetahui alur distribusi dari hulu sampai hilir pada perusahaan Honda *Sales Operation* (HSO). Setelah mengetahui manajemen rantai pasokan pada Honda *Sales Operation* (HSO), kemudian peneliti akan mencoba meneliti analisis kinerja rantai pasokan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

## **METODE**

Penelitian dilakukan di perusahaan Astra Motor Magelang 1 Kedungsari yang beralamatkan di Jalan A. Yani No. 292 Kedungsari – Magelang yang merupakan Honda *Sales Office* atau sering disebut *deller* resmi dari Astra. Dengan penelitian yang berjenis penelitian deskriptif kualitatif dan data yang digunakan yaitu menggunakan data primer melalui kegiatan observasi di SO Astra Motor Magelang 1 dan juga kuisisioner dari pengguna motor Honda, selain itu juga menggunakan data sekunder (penggunaan data dari pihak kedua). *Cluster Random Sampling* digunakan sebagai teknik pengambilan *sample* pada kuisisioner, yaitu dengan pengambilan *sample* didasarkan kelompok pengguna motor Honda dan beberapa karyawan salles SO Asttra Motor Magelang 1. Responden dalam kuisisioner lewat google form terdapat 40 orang dimana 34 merupakan pengguna motor Honda dan 6 merupakan karyawan di Astra Motor

Magelang 1 (karyawan *marketing/salles*). Digunakannya responden 40 orang dikarenakan dengan komposisi pengguna dan karyawan sebagaimana disebutkan karena agar tidak terlalu jauh perbandingan penggunaan komposisi dari pengguna dan karyawan. Kinerja organisasi dapat dilihat dari kinerja keuangan, non keuangan, dan evaluasi yang dikaitkan dengan kegiatan dasar dan pendukung melalui rantai nilai dengan empat perspektif *balanced scorecard* (Abdullah, Salman, & Ahmed, 2019). *Balanced scorecard* merupakan alat yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Di dalam studi ini, pengukuran kinerja perusahaan yaitu kinerja dari manajemen rantai pasokan diukur menggunakan *balanced scorecard* (Nurdin, 2019). *Balanced scorecard* biasanya digunakan untuk mengukur kinerja organisasi, seperti terkait keuangan, pelanggan, pembelajaran, pertumbuhan dan proses internal (Nazari-Shirkouhi et al., 2020). Untuk pengukuran untuk kuisisioner, peneliti menggunakan pengukuran dengan skala *likert*. Skala *likert* merupakan skala yang biasa digunakan guna melihat tingkat pendapat atau respon dari seseorang atas suatu kejadian yang ada (Budiaji, 2013). Dalam penelitian ini penulis menggunakan titik respon yang 5 titik, dengan rincian skor disetiap titik sebagai berikut.

Titik/skor 1 = Sangat Kurang

Titik/skor 2 = Kurang

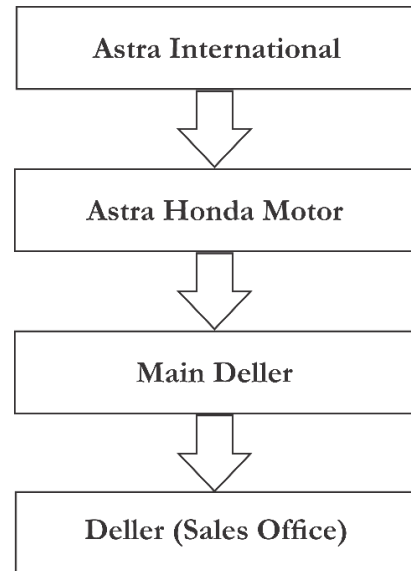
Titik/skor 3 = Cukup

Titik/skor 4 = Baik

Titik/skor 5 = Sangat Baik

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Astra Honda Motor merupakan anak dari perusahaan Astra International yang berada di industri otomotif sepeda motor. Sepeda motor Honda di Indonesia saat ini memiliki dominasi pasar yang tinggi, atau bisa dikatakan bahwa sepeda motor Honda saat ini menjadi penguasa pasar sepeda motor di Indonesia. Hal ini dikarenakan Astra Honda Motor memiliki reputasi yang tinggi di mata konsumen tentang kualitas produk dan juga kualitas pelayanannya yang bagus. Pada era saat ini, Honda memiliki banyak pesaing yang saling memperebutkan pasar yang telah di dominasi oleh Honda saat ini. Mereka berupaya dengan berbagai strategi untuk bisa bersaing dengan motor Honda. Untuk itulah Honda juga berupaya untuk melakukan hal yang sama guna mempertahankan posisi mereka di pasar. Karena Honda sudah menjadi penguasa pasar, hal itu yang membuat perusahaan harus bekerja dengan lebih baik untuk mempertahankan sinerginya. Mungkin banyak dari kita yang belum tau tentang keorganisasian dalam perusahaan Astra Honda Motor, dibawah ini akan ditunjukkan bagan dari keorganisasian dari perusahaan Astra International sampai ke Deller Astra Motor.

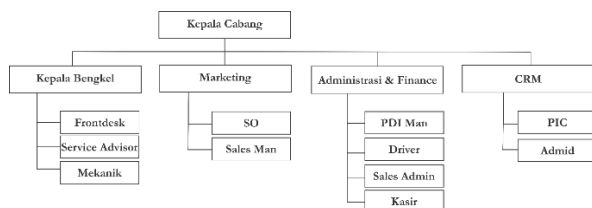


Gambar. 1. Bagan organisasi Astra (sepeda motor)

Dari gambar diatas dapat menunjukkan bahwa Astra international merupakan perusahaan induk perusahaan Astra Honda Motor. Sedangkan Astra Honda Motor merupakan pabrik atau tempat pembuatan sepeda motor merek Honda (Hadiwijaya & Hanafi, 2013). Dan Main Deller merupakan distributor motor Honda yang berfungsi mendistribusikan motor Honda dari pabrik Astra Honda Motor ke Honda *Sales Operation* (HSO), atau Deller resmi Honda, atau juga biasa disebut SO (*Sales Office*). Di wilayah Indonesia Honda memiliki 5 Main Deller yang ada di berbagai wilayah dengan nama yang berbeda-beda yaitu di Jawa Tengah / DIY bernama Astra Motor, di Jawa Timur bernama MPM (Mita Pinastika Mustika), di Jawa Barat bernama Daya Motor, di DKI bernama Wahana Makmur Sejati, dan di Banten bernama Mitra Sendang Kemakmuran. Dan selain itu dari masing-masing Main *Deller* memiliki cabang lainnya

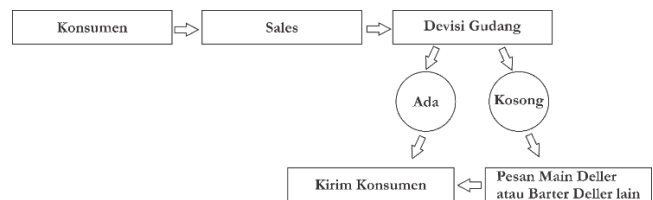
yang sering di sebut *Deller* Honda resmi atau *Sales Office* (SO).

Honda *Sales Operation* (HSO) merupakan perusahaan cabang dari perusahaan induk yaitu PT. Astra International Tbk yang bergerak dibidang usaha pendistribusian dan penjualan motor Honda. Jadi setelah sepeda motor diproduksi di Astra Honda Motor, selanjutnya yang menjadi distributor Honda yaitu HSO Honda *Sales Operation* juga biasa kita sebut dengan deller resmi Honda. Selain melakukan pendistribusian sepeda motor Honda, deller Honda memiliki 3 divisi yaitu penjualan sepeda motor Honda (H1), bengkel sepeda motor Honda (H2), dan juga penjualan suku cadang (H3). Dan untuk saat ini divisi-divisi tersebut sudah tersebar di 11 wilayah di Indonesia dengan 600 divisi H1, 1100 H2, dan 2000 H3. Dan untuk keorganisasian yang ada di *Deller* atau *Sales Office* yaitu sebagai berikut :



Gambar 2. Bagan dari struktur organisasi di SO Honda

Dan untuk aliran pembelian dari konsumen untuk membeli produk Honda yaitu sebagai berikut :



Gambar 3. Aliran pembelian di Deller Astra

Dan untuk skema aliran barang untuk motor Honda, pertama sepeda motor diproduksi oleh pabrik Astra Honda Motor, kemudian pendistribusian kendaraan dilakukan oleh Main *Deller* di berbagai wilayah untuk mengambil produk sepeda motor Honda dari pabrik kemudian menyalurkannya ke *deller-deller* resmi Honda pada wilayahnya masing-masing. Tidak hanya sampai disitu, terkadang *Deller* juga mendistribusikan produknya ke cabang *deller* yang sering dinamai pos PMD. Untuk *deller* (SO) Astra Motor Magelang 1 memiliki dua PMD, yaitu PMD Grabag dan juga PMD Tempuran. PMD berfungsi untuk memudahkan menjangkau konsumen yang jaraknya jauh dari *deller* (SO). Artinya konsumen dapat membeli produk Honda di pos PMD ataupun bisa langsung membeli di *deller* (SO) dengan harga yang sama. Dan pada setiap pemberhentian pada saat pendistribusian selalu dilakukan pengecekan produk apakah terdapat kecatatan yang disebabkan saat pendistribusian atau tidak, kalau ada produk itu tidak akan di jual kekonsumen. Misalnya lecet dan lainnya. Dan untuk aliran uang yang ada pada aliran keuangan motor honda berkebalikan dari aliran barang. Aliran pertama dari konsumen yang membayar ke deller jika *cash* dan ke pihak leasing apabila kredit baru setelah itu ke *deller*. Selanjutnya aliran uang akan masuk ke pabrik Astra Honda Motor.

Analisis *Balanced Scorecard* pada manajemen rantai pasokan dari produk sepeda motor Honda.

#### 1. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pendekatan kuisisioner dilakukan untuk melihat skor pada perspektif ini. Hal ini untuk menilai kinerja bisnis pada Astra Motor Magelang 1 tentang bagaimana kemampuan perusahaan untuk menekan biaya penyimpanan, tingkat jumlah pekerjaan dan jumlah pekerja yang ada di Astra Motor Magelang 1, kemampuan perusahaan dalam meminimalisir terjadinya keterlambatan pengadaan produk di Astra Motor Magelang 1, dan kecepatan supplier terhadap orderan yang diterima dari konsumen.

Dari hasil data kuisisioner dengan responden sebanyak 40 yang terdiri dari sebagian besar pengguna motor Honda dengan skala linier 1-5 menunjukkan hasil pada:

- a. Kemampuan perusahaan untuk menekan biaya penyimpanan: 3,775
- b. Tingkat jumlah pekerjaan dan jumlah pekerja yang ada di Astra Motor Magelang 1: 3,65
- c. Kemampuan perusahaan dalam meminimalisir terjadinya keterlambatan pengadaan produk di Astra Motor Magelang 1: 3,7
- d. Kecepatan supplier terhadap order yang diterima: 3,725

Dari data tersebut menunjukkan Astra Honda Motor memiliki kemampuan untuk menekan biaya penyimpanan dengan skor 3,775 yang berarti mendekati baik. Untuk kemampuan meminimalisir terjadinya keterlambatan

pengadaan produk memiliki skor 3,7 yang berarti mendekati baik. Untuk tingkat jumlah pekerjaan dan jumlah pekerja yang ada di Astra Motor Magelang 1 memiliki bobot 3,65 juga mendekati baik. Dan untuk kecepatan respon terhadap orderan yang masuk memiliki skor 3,725 yang berarti mendekati baik. Dari keseluruhan indikator dalam perspektif proses bisnis internal Astra Honda Motor memiliki rata-rata skor 3,7125 yang berarti mendekati baik karena kriteria baik yaitu dengan skor 4.

#### 2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk menilai perspektif ini peneliti menggunakan pendekatan kuisisioner digunakan ke pelanggan dan juga beberapa karyawan pada Astra Motor Magelang 1 tentang tingkat pelatihan karyawan di Astra Motor, kemampuan perusahaan untuk menekan biaya pengadaan barang, antisipasi perusahaan dalam menghadapi kemajuan teknologi, dan alur informasi dari pemasok hingga ke konsumen di Astra Motor Magelang 1. Dari hasil data kuisisioner dengan responden sebanyak 40 yang terdiri dari sebagian besar pengguna motor Honda dengan skala linier 1-5 menunjukkan hasil pada:

- a. Tingkat pelatihan karyawan di Astra Motor: 3,8
- b. Kemampuan perusahaan untuk menekan biaya pengadaan barang: 3,775
- c. Antisipasi perusahaan dalam menghadapi kemajuan teknologi: 4,175

Alur informasi dari pemasok hingga ke konsumen di Astra Motor Magelang 1: 3,85

Dari data tersebut menunjukkan bahwa seberapa sering dilakukan pelatihan karyawan di perusahaan memiliki skor 3,8 yang berarti mendekati baik. Untuk menekan biaya pengadaan perusahaan memiliki skor 3,775 yang berarti mendekati baik. Untuk penyaluran informasi memiliki skor 3,85 yang berarti mendekati baik. Dan untuk kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi kemajuan teknologi memiliki skor 4,175 yang berarti baik. Dari seluruh indikator dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini Astra Honda Motor memiliki rata-rata skor 3,9 yang bisa dikatakan mendekati baik.

### 3. Perspektif Pelanggan

Untuk menilai kinerja pada perspektif ini peneliti menggunakan pendekatan kuisisioner dan survei ke pelanggan dan juga beberapa karyawan pada Astra Motor magelang 1 tentang kualitas produk yang dihasilkan oleh Honda, daya tahan produk motor honda, citra produk motor honda, tingkat kegagalan / kecacatan produk honda menurut kalian, kecepatan perusahaan dalam menanggapi permintaan konsumen produk honda. Dari hasil data kuisisioner dengan responden sebanyak 40 yang terdiri dari sebagian besar pengguna motor honda dengan skala linier 1-5 menunjukkan hasil pada:

- a. Kualitas produk yang dihasilkan oleh Honda: 4,1
- b. Daya tahan produk motor honda: 4,15
- c. Citra produk motor honda: 4,225

- d. Penanganan kegagalan / kecacatan produk Honda menurut kalian: 3
- e. Kecepatan perusahaan dalam menanggapi permintaan konsumen produk honda: 3,65

Dari data yang ada tersebut menunjukkan bahwa produk Honda memiliki kualitas dengan skor 4,1 yang berarti baik. Untuk daya tahan produknya Honda memiliki skor 4,15 yang berarti baik. Untuk citra produk motor Honda sendiri memiliki skor 4,225 yang berarti baik. Untuk tingkat penanganan kegagalan / kecacatan produk Honda memiliki skor 3 yang berarti sedang. Dan untuk kecepatan respon dalam menanggapi permintaan produk memiliki skor 3,65 yang berarti mendekati baik. Dari keseluruhan indikator dari perspektif pelanggan memiliki skor rata-rata 3,825 yang berarti mendekati baik.

### 4. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini, peneliti menggunakan indikator profitabilitas perusahaan sebagai tolok ukur untuk melihat apakah perusahaan bisa dikatakan baik atau tidak. Tingkat profitabilitas digunakan untuk melihat perusahaan dalam meraih laba dari usaha yang dijalankannya. Jadi peneliti mengangga bahwa ketika profitabilitas perusahaan itu baik, maka perspektif keuangan perusahaan juga baik. Data yang digunakan untuk menganalisa perspektif keuangan yaitu data sekunder. Dari data yang didapat dari penjelasan presiden direktur PT Astra International Tbk, pada kuartal III tahun 2018 Astra Honda Motor (AHM) menyumbangkan laba terbanyak dibandingkan dari sektor

lainnya di Astra Group. Hal ini dikarenakan penjualan AHM di pasar domestik meningkat 9% dari kuartal sebelumnya menjadi 3,5 juta unit yang terjual ("PT Astra International, Tbk," 2015).

Sepeda motor dengan merek Honda memiliki reputasi yang tinggi di mata para pelanggannya. Hal tersebut sejalan dengan banyaknya sepeda motor merek Honda yang banyak digunakan masyarakat. Bisa dilihat ketika di jalan raya, swalayan, dan tempat yang terdapat sepeda motornya, kebanyakan sudah dapat dipastikan bahwa kebanyakan menggunakan motor Honda. Dari pasar Indonesia, sepeda motor Honda memiliki dominasi paling tinggi dengan menguasai pasar sebesar 75%, dan untuk 25% sisanya dikuasai oleh perusahaan sepeda motor lainnya. Dari angka 75% pangsa pasar tersebut jika dikonversikan dengan skala 1-5 akan menjadi 3,75 yang berarti mendekati baik.

Hasil penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja pada HSO Astra Motor Magelang 1 dikatakan baik. Dilihat dari data kuisioner rata-rata yang ada pada perspektif bisnis internal semua menunjukkan angka diatas 3,5. dan pada perspektif pembelajaran dan pengembangan menunjukkan angka diatas 3,5 semua. Dan untuk perspektif pelanggan data menunjukkan diatas 3,5 kecuali tingkat kegagalan / kecacatan produk honda. Dan yang terakhir dilihat dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa Astra Honda Motor merupakan perusahaan anak Astra International yang paling banyak menyumbangkan laba bersih.

## **KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

### **Kesimpulan**

Dari penelitian oleh penulis diatas mengenai analisis kinerja rantai pasokan menggunakan alat analisis *balanced scorecard* di Astra Motor Magelang 1, dapat disimpulkan bahwa :

1. Pada perspektif proses bisnis internal yang dilihat dari variabel kemampuan untuk menekan biaya penyimpanan, kemampuan meminimalisis terjadinya keterlambatan pengadaan produk, jumlah pekerjaan dan jumlah pekerja yang ada, dan kecepatan respon terhadap orderan yang masuk memiliki skor diatas 3,5 semua. Dan Astra Motor Magelang 1 memiliki bobot skor rata-rata 3,7125 pada perspektif proses bisnis internal yang dapat diartikan mendekati baik karena skor dikatakan baik jika memiliki bobot skor 4.
2. Pada perspektif pembelajaran & pertumbuhan yang dilihat dari variabel seberapa sering dilakukan pelatihan karyawan di perusahaan, menekan biaya pengadaan perusahaan, penyaluran informasi, dan kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi kemajuan teknologi memiliki kinerja dengan bobot skor diatas 3,5 semua. Dan memiliki bobot rata-rata 3.9 yang berarti mendekati baik.
3. Pada perspektif pelanggan yang dilihat dari variabel kualitas, daya tahan citra merek, penanganan produk cacat, dan kecepatan menanggapi permintaan konsumen. Astra Motor Magelang 1 memiliki bobot skor diatas 3,5 semua kecuali pada variabel penanganan produk

cacat yang masih memiliki bobot skor 3 (sedang).

4. Pada perspektif keuangan dilihat dari indikator profitabilitas memiliki tingkat profitabilitas yang baik ditunjukkan dengan meningkatnya penjualan di pasar domestik sebesar 9% dari tahun sebelumnya. Dan dilihat dari penguasaan pasar di pasar domestik sebesar 75% yang berarti memiliki dominasi pasar tertinggi diantara produk merek lainnya.

### Saran

Dalam tingkat penanganan kegagalan / kecacatan produk honda yang menunjukkan nilai kinerjanya masih sedang. Hal tersebut supaya dapat diperbaiki untuk lebih meningkatkan pengawasan dan pengecekan pada produk sehingga meminimalisir produk yang cacat di tangan konsumen. Selain itu juga meningkatkan kinerja bengkel dalam menangani keluhan dari para konsumen atas produknya sehingga produk dapat cepat dikembalikan ke konsumen dengan cepat dan sesuai dengan yang diharapkan konsumen. Dan untuk saran penelitian kedepan, diharapkan dapat meneliti topik ini dan dengan pendekatan-pendekatan yang berbeda. Ataupun juga dengan menambah jumlah responden sehingga bisa dikatakan cukup banyak respondennya, mengingat perusahaan Honda merupakan perusahaan penguasa pasar dan banyak orang yang menggunakannya.

disesuaikan dengan contoh

### DAFTAR RUJUKAN

Abdullah, H. S., Salman, A. J., & Ahmed, I. A. (2019). Integrating The Value Chain and Balanced Scorecard to Evaluate The

Overall Performance of a Tourism Organization. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1–11.

Agustian, I. (2015). Rancangan Pengukuran Kinerja Rantai Pasokan Barang Passthrough Di PT. Indonesia Nippon Seiki Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal MIX*, VI(2), 219–233. Retrieved from <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>

Anatan, L. (2010). Pengaruh Implementasi Praktirk-Praktik Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja Rantai Pasokan dan Keunggulan Kompetitif. *Karisma*, 4(2), 106–117.

Andira Sari, P. M. H., & Suryanawa, I. K. (2019). Pengukuran Kinerja Bank Perkreditan Rakyat Werdhi Sedana Kabupaten Gianyar Dengan Teknik Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi*, 28(1), 519–541. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v28.i01.p20>

Budiaji, W. (2013). Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert (The Measurement Scale and The Number of Responses in Likert Scale). *Jurnal Ilmu Pertanian Dan Perikanan*, 2(2), 127–133.

- Budiman, C., Massie, J., & Wullur, M. (2015). Identifikasi Desain Jaringan Manajemen Rantai Pasokan Kopra Di Kota Manado (Studi di Kelurahan Bengkol dan Kelurahan Tongkaina). *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 65–76.
- Hadiwijaya, H., & Hanafi, A. (2013). Pengaruh Budaya Dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. Astra International, Tbk - Honda Sales Operation Kanwil Palembang). *JEMBATAN - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, X(2), 61–76. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nazari-Shirkouhi, S., Mousakhani, S., Tavakoli, M., Dalvand, M. R., Šaparauskas, J., & Antuchevičienė, J. (2020). Importance-Performance Analysis Based Balanced Scorecard for Performance Evaluation in Higher Education Institutions: an Integrated Fuzzy Approach. *Journal of Business Economics and Management*, 21(3), 647–678. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11940>
- Nurdin, R. H. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Pt. Yyy Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(3), 83–90. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v3i3.4974>
- PT Astra International, Tbk. (2015). *CSR Strategies*, (June), 143–153. <https://doi.org/10.1002/9781119199595.ch10>
- PT Astra International Tbk. (2014). *Sustainability Sharing our Vision*. Jakarta.
- Rantung, M. L., Aldofina, & Wenas, R. S. (2016). Analisis Kinerja Rantai Pasokan Komoditas Kacang Tanah Di Pasar Tradisional Beriman Kota Tomohon. *Jurnal EMBA*, 4(2), 849–858.
- Tamuntuan, N. (2013). Analisis Saluran Distribusi Rantai Pasokan Sayur Wortel Di Kelurahan Rurukan Kota Tomohon. *Jurnal EMBA*, 1(3), 421–432.
- Tutuhatunewa, A. (2018). Analisis Kinerja Rantai Pasokan Agroindustri Apel. *Seminar Nasional “Archipelago Engineering” (ALE)*, (April), 136–143.