

PERAN *BALANCED SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING LOGISTIK GLOBAL: TINJAUAN LITERATUR

Dudi Hendra Fachrudin¹, Rena Irnayanti², Rizki Fauzan Bakti³, Ayunna Fitria Astuti⁴
^{1,2,3,4}Program Studi Manajemen Logistik, Universitas Logistik dan Bisnis Internasional, Bandung
¹dudihendra@ulbi.ac.id, ²182220173@std.ulbi.ac.id, ³182220144@std.ulbi.ac.id,
⁴182220160@std.ulbi.ac.id

Abstrak

In the era of globalization and increasingly fierce international market competition, global logistics systems are required to be not only operationally efficient, but also adaptive, responsive, and strategically competitive. Performance measurement is crucial for companies in building and maintaining competitive advantage. One widely used approach to managing and evaluating an organization's overall strategic performance is the Balanced Scorecard (BSC). The Balanced Scorecard was developed by Kaplan and Norton (1992) as a performance measurement framework that adds strategic non-financial metrics to provide managers and executives with a more balanced view of company performance. This article examines the role of the Balanced Scorecard in enhancing global logistics competitiveness through a literature review of previous research. The review results indicate that the Balanced Scorecard perspectives, namely the learning and growth perspective, internal business processes, customers, and finance, play a significant role in supporting operational efficiency, increasing service speed, and strengthening global competitive advantage. The Balanced Scorecard also encourages the formation of a more strategically integrated logistics system that is oriented towards long-term results. These findings provide a conceptual contribution to the development of performance management systems in the global logistics sector and open up opportunities for further empirical research.

Keywords: *Balanced Scorecard, Competitiveness, Global Logistics, Performance Measurement, and Supply Chain*

Article history

Received: July 2025
Reviewed: July 2025
Published: July 2025

Plagirism checker no 80

Doi : prefix doi :
[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

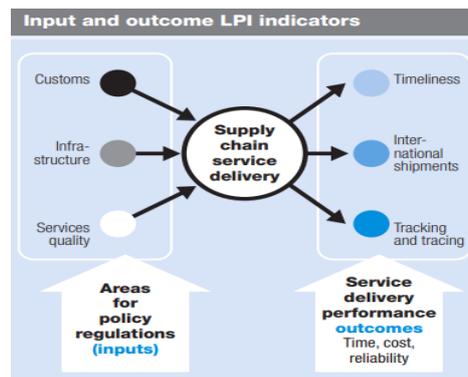
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed
under a [creative commons
attribution-
noncommercial 4.0
international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan pasar internasional yang semakin ketat, sistem logistik global dituntut untuk tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga adaptif terhadap perubahan, responsif terhadap kebutuhan pasar dan kompetitif secara strategis. Perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam ekosistem logistik global menghadapi tantangan cukup kompleks, seperti ketidakpastian pasar, regulasi lintas negara, dan ekspektasi pelanggan yang tinggi.



Gambar 1 Indikator Daya Saing Logistik Global (World Bank, 2023)

Dalam konteks ini, (Bank, 2023) menetapkan enam indikator utama daya saing logistik global yaitu efisiensi proses pengurusan izin (*customs*), kualitas infrastruktur perdagangan dan transportasi (*infrastructure*), kemudahan pengiriman dengan harga yang kompetitif (*international shipment*), kompetensi dan kualitas layanan logistik (*logistics competence*), kemampuan pelacakan (*tracking & tracing*), dan ketepatan waktu pengiriman (*timeliness*). Untuk menghadapi kompleksitas dan risiko yang begitu besar, perusahaan tidak dapat lagi mengandalkan pengukuran indikator kinerja tradisional yang bersifat tidak menyeluruh. Diperlukan pendekatan manajemen kinerja yang strategis, komprehensif, dan mampu menghubungkan kesenjangan antara tujuan operasional jangka pendek dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

Salah satu pendekatan manajemen strategis yang banyak digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja perusahaan secara menyeluruh adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan konsep yang dikembangkan oleh (Kaplan, Robert S.; Norton, 1992) sebagai kerangka pengukuran kinerja yang menambahkan ukuran kinerja non-keuangan strategis ke metrik keuangan tradisional untuk memberikan manajer dan eksekutif pandangan yang lebih 'seimbang' tentang kinerja organisasi. (Kaplan, Robert S.; Norton, 1992) mengusulkan empat perspektif utama yang menjadi dasar pengukuran kinerja organisasi, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, serta perspektif keuangan. Keempat perspektif ini tidak hanya berdiri sendiri, tetapi saling terkait, membentuk kerangka kerja yang membantu organisasi untuk tetap seimbang dalam mencapai tujuan strategisnya.

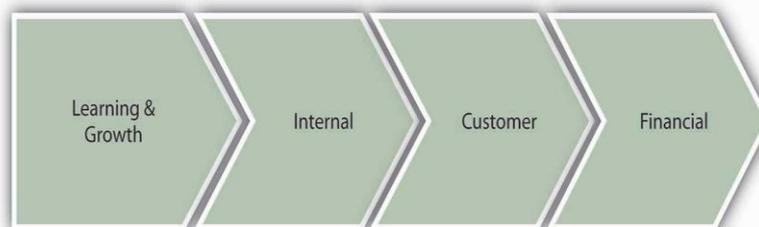
Dalam konteks logistik global, *Balanced Scorecard* diyakini sebagai alat strategis yang mampu mendorong efisiensi proses, meningkatkan kecepatan layanan, serta memperkuat daya saing melalui pemantauan kinerja lintas fungsi dan wilayah (Subhan, 2024). Namun, dalam pelaksanaannya terdapat sejumlah tantangan, seperti penyesuaian indikator dengan karakter bisnis internasional, keterbatasan integrasi data, serta kebutuhan akan fleksibilitas strategi di tengah dinamika global. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana *Balanced Scorecard* dapat disesuaikan dan diterapkan dalam berbagai situasi, sehingga perusahaan dapat mengatasi hambatan sekaligus mengoptimalkan peluang yang ada.

Artikel ini bertujuan mengkaji peran *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan daya saing logistik global melalui pendekatan tinjauan literatur. Kajian dilakukan dengan menelaah terhadap sejumlah penelitian terdahulu yang membahas peranan *Balanced Scorecard* dalam konteks dalam manajemen rantai pasok dan sistem logistik global. Fokus utama kajian ini adalah menganalisis kontribusi empat perspektif utama *Balanced Scorecard* dalam mendukung efisiensi operasional, peningkatan kecepatan layanan, dan penguatan keunggulan kompetitif perusahaan pada skala global. Dengan pendekatan tinjauan literatur ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan kerangka manajemen kinerja logistik global yang adaptif, serta menjadi landasan konseptual untuk penelitian selanjutnya yang bersifat empiris.

TINJAUAN LITERATUR

Konsep dan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sebuah pendekatan manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi secara keseluruhan (Subhan, 2024). Konsep ini pertama kali dikembangkan oleh (Kaplan, Robert S.; Norton, 1992), sebagai kerangka pengukuran kinerja untuk mengatasi keterbatasan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada aspek finansial (keuangan). Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, pendekatan yang hanya mengandalkan matrik keuangan dianggap tidak lagi cukup untuk mencerminkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Banyak organisasi pada waktu itu hanya berfokus pada laporan keuangan untuk mengevaluasi kesuksesan atau kegagalan mereka, padahal aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, serta kemampuan inovasi dan pembelajaran sangat berperan penting dalam keberhasilan jangka panjang. Dalam konteks inilah *Balanced Scorecard* hadir sebagai solusi yang komprehensif dengan mengintegrasikan berbagai aspek kinerja yang sebelumnya terabaikan.



Gambar 2 Peta Strategi Hubungan Kausal antara Kontrol Nonfinansial dan Keuangan

Balanced Scorecard mengklasifikasikan pengukuran kinerja ke dalam empat perspektif utama, yaitu: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan. Keempat perspektif ini tidak hanya berdiri sendiri, tetapi saling terkait dan membentuk kerangka kerja yang membantu organisasi untuk tetap seimbang dalam mencapai tujuan strategisnya (Wasliman et al., 2021).

1. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*) merupakan salah satu perspektif yang ada di dalam model *Balanced Scorecard*, dimana pembelajaran dan pertumbuhan ini bersifat *intangible* (tidak dapat dilihat). Namun, perspektif ini merupakan perspektif mendasar yang akan mendukung ketiga perspektif lainnya. Pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan aset perusahaan yang tidak akan dapat dinilai dengan nominal rupiah, namun memiliki peran yang sangat penting dalam menghasilkan sebuah *output* yang diharapkan oleh sebuah perusahaan.

Menurut (Kaplan, Robert S.; Norton, 1992), di dalam proses pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini terdapat faktor atau indikator yang perlu diperhatikan, yaitu *Human Capital*, *Informasi Capital*, dan *Organization Capital*. Dengan memperhatikan indikator ini akan sangat mendukung perusahaan untuk menjadi organisasi yang pembelajar, sekaligus mendorong perusahaan untuk terus berkembang dan maju.

2. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya perusahaan untuk secara terus-menerus meningkatkan efisiensi serta efektivitas dari proses internal. Aktivitas ini meliputi desain produk, manajemen rantai pasokan, hingga layanan purna jual (Khaeruman et al., 2023). Perusahaan didorong untuk terus berinovasi dan melakukan perbaikan berkelanjutan agar bisa bersaing secara optimal (Dharmayuni, Lita, Khairuddin, 2021). Indikator utama yang digunakan antara lain, waktu siklus proses, tingkat cacat produk, dan biaya operasional. Dengan fokus pada proses-proses kritis ini, melalui proses pengukuran, inovasi, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan perusahaan bisa menciptakan nilai lebih bagi pelanggan dapat meningkatkan kinerja keuangan secara keseluruhan.

3. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya melihat kinerja organisasi dari sudut pandang konsumen atau pelanggan. Tujuannya adalah untuk melihat bagaimana penilaian pelanggan terhadap konsumen. Oleh karena itu, metrik-metrik seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, pangsa pasar, dan persepsi nilai produk itu menjadi sangat penting dalam perspektif pelanggan ini. Menurut (Anggraeni et al., 2024), perspektif pelanggan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menyediakan produk dan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan, seperti kualitas, ketepatan waktu pengiriman, dan tingkat layanan yang memuaskan. Hal ini tercermin dari berbagai aspek, antara lain harga, kualitas, ketersediaan, pilihan, fungsionalitas, layanan, kemitraan, dan proposisi nilai merek. Semua faktor tersebut berkontribusi pada peningkatan akuisisi dan retensi pelanggan.

4. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan adalah dimensi pertama yang ada dalam *Balanced Scorecard* dan masih memainkan peran penting dalam pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan. Pada akhirnya, tujuan utama banyak organisasi adalah untuk mencapai keuntungan dan memberikan nilai tambah bagi pemegang saham. Namun, dalam konteks *Balanced Scorecard*, indikator keuangan tidak menjadi satu-satunya ukuran kesuksesan. Metrik-metrik seperti pertumbuhan pendapatan, laba bersih, *Return On Investment* (ROI), dan margin keuntungan tetaplah penting. Tetapi lebih dilihat sebagai hasil akhir dari implementasi strategi organisasi yang berfokus pada peningkatan kinerja dan aspek-aspek lain. (Kaplan, Robert S.; Norton, 1992) menekankan bahwa meskipun hasil akhir keuangan penting untuk mencapai keberhasilan jangka panjang, organisasi harus juga berinvestasi pada hal-hal yang tidak langsung menghasilkan laba dalam jangka pendek, seperti meningkatkan kepuasan pelanggan atau memperbaiki efisiensi operasional.

***Balanced Scorecard* dalam Konteks Logistik dan Rantai Pasok**

Balanced Scorecard telah diadopsi secara luas dalam manajemen logistik dan rantai pasok sebagai solusi untuk mengatasi tantangan pengukuran kinerja yang semakin kompleks dan melibatkan beberapa fungsi operasional. Studi - studi terdahulu menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* mampu membantu organisasi mengintegrasikan strategi dengan operasional logistik melalui empat perspektif yang saling berhubungan. Selain itu, penerapan *Balanced Scorecard* dalam konteks manajemen rantai pasok terbukti dapat meningkatkan keterkaitan antar unit

dan mitra logistik, memperbaiki efisiensi operasional, dan memperkuat kinerja layanan secara keseluruhan.

Dalam konteks logistik dan manajemen rantai pasok, dua dari empat *perspektif Balanced Scorecard*, yaitu perspektif proses bisnis internal dan pelanggan menjadi sangat dominan dalam pengukuran kinerja logistik, karena kedua perspektif tersebut secara langsung mempengaruhi efisiensi pelayanan dan kepuasan pelanggan. Hal ini didukung oleh berbagai studi sebelumnya, seperti yang diungkapkan oleh (Irawati, 2020) yang menegaskan bahwa kedua perspektif tersebut memiliki relevansi tinggi dalam pengukuran kinerja logistik. Perspektif proses bisnis internal mencakup pengukuran efisiensi dalam aktivitas inti seperti pengangkutan, pengemasan, penyimpanan dan distribusi. Penggunaan indikator seperti *lead time*, *cycle time*, dan *order fulfillment rate* sering menjadi fokus utama karena berdampak langsung pada performa operasional. Sementara itu, perspektif pelanggan digunakan untuk memantau kepuasan pelanggan pengguna layanan logistik, ketepatan pengiriman, serta kemampuan merespons kebutuhan pelanggan. Menurut studi dari (Wardhani et al., 2020), perusahaan logistik yang mengoptimalkan perspektif pelanggan melalui sistem *Balanced Scorecard* cenderung memiliki loyalitas pelanggan lebih tinggi dan tingkat keluhan lebih rendah.

Balanced Scorecard dalam Organisasi Global dan Multinasional

Pada organisasi global dan multinasional, penerapan *Balanced Scorecard* membawa tantangan tersendiri, terutama terkait dengan perbedaan regulasi, standarisasi indikator, budaya kerja, serta sistem pengukuran kinerja di antara cabang dan wilayah (Zhou, 2021). Meskipun demikian, *Balanced Scorecard* tetap menjadi kerangka kinerja yang populer karena kemampuannya untuk menyesuaikan strategi pusat dengan konteks lokal melalui pengembangan tujuan bertahap dan *Key Performance Indicator* (KPIs) yang fleksibel. Penelitian oleh (Kaplan, 2008) menunjukkan bahwa perusahaan multinasional menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menyelaraskan strategi induk perusahaan dengan dinamika pasar lokal, terutama hal efisiensi rantai pasok, kepuasan pelanggan lintas negara, dan pengelolaan sumber daya manusia global. Temuan lain dari studi internasional (Givan, 2025), menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat memperkuat efektivitas manajemen lintas budaya dan mempercepat pengambilan keputusan di lingkungan global yang kompleks dan terdesentralisasi.

Daya Saing Logistik Global

Daya saing logistik merujuk pada kemampuan suatu negara atau perusahaan untuk mengelola sistem logistiknya dengan efisien, handal, dan kompetitif di pasar internasional. Dalam era globalisasi yang semakin pesat, daya saing logistik menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu entitas dalam menghadapi tantangan dan peluang di pasar global. Menurut (Bank, 2023), indikator utama daya saing logistik mencakup, efisiensi proses pengurusan izin, kualitas infrastruktur perdagangan dan transportasi, kemudahan pengiriman dengan harga yang kompetitif, kompetensi dan kualitas layanan logistik, kemampuan pelacakan, dan ketepatan waktu pengiriman. Efisiensi proses pengukuran izin, misalnya berperan penting dalam mempercepat arus barang dan mengurangi biaya yang terkait dengan kepatuhan regulasi bea cukai. Kualitas infrastruktur transportasi, seperti jalan, pelabuhan, dan bandara, juga sangat mempengaruhi kemampuan suatu negara atau perusahaan dalam mengoptimalkan rantai pasok.

Dalam perusahaan, faktor-faktor seperti efisiensi biaya operasional, kecepatan pengiriman, visibilitas rantai pasok, serta kemampuan beradaptasi dengan dinamika permintaan pasar menjadi kunci utama dalam meningkatkan daya saing (Kurniawan et al., 2019). Efisiensi biaya operasional memungkinkan perusahaan untuk menawarkan harga yang lebih kompetitif, sementara kecepatan pengiriman dan visibilitas rantai pasok membantu dalam memenuhi ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi. Strategi manajemen kinerja termasuk

penerapan *Balanced Scorecard* menjadi penting untuk memastikan bahwa seluruh elemen logistik terkoordinasi dalam mendukung keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Dengan mengidentifikasi dan memantau indikator kinerja utama (KPI), perusahaan dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, inovasi teknologi seperti penggunaan sistem informasi manajemen rantai pasok dan analisis data, juga berperan penting dalam meningkatkan daya saing logistik. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan proses, meningkatkan akurasi prediksi permintaan, dan mempercepat pengambilan keputusan.

Relevansi *Balanced Scorecard* terhadap Indikator Daya Saing Logistik

Setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* memberikan kontribusi strategis terhadap penguatan daya saing logistik global. Perspektif Keuangan membantu organisasi mengefisiensikan struktur biaya logistik dan meningkatkan nilai tambah finansial bagi pemangku kepentingan. Sementara Perspektif Pelanggan mendorong organisasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan pasar dan meningkatkan loyalitas pelanggan melalui layanan yang handal. Perspektif Proses Bisnis Internal fokus pada optimalisasi proses inti, seperti manajemen gudang, distribusi, dan pemrosesan pesanan yang berdampak langsung terhadap kecepatan layanan. Di sisi lain, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memungkinkan perusahaan untuk terus mengembangkan inovasi, memperkuat kompetensi sumber daya manusia (SDM), serta mengadopsi teknologi baru yang dibutuhkan dalam sistem logistik masa depan. Studi Bhagwat & Sharma (2007), menunjukkan bahwa integrasi *Balanced Scorecard* ke dalam sistem rantai pasok menghasilkan peningkatan signifikan pada performa operasional dalam kepuasan pelanggan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai kerangka strategis yang mendukung pencapaian daya saing logistik secara menyeluruh.

Ringkasan Referensi Literatur

Tabel 1. Ringkasan Referensi Literatur

No	Judul Artikel	Tujuan	Metode Penelitian	Temuan
1	<i>A Systematic Literature Review on Balanced Scorecard Applications in Logistics and Supply Chain Management.</i> Putri, L. A., & Wibowo, S. E., (2023)	Melakukan tinjauan literatur sistematis atas aplikasi <i>Balanced Scorecard</i> dalam manajemen logistik dan rantai pasok	Pendekatan <i>Systematic Literature Review</i> (SLR), meninjau 52 artikel	Dari 52 atikel yang ditinjau, mayoritas <i>Balanced Scorecard</i> sering dikombinasikan dengan metode lain seperti SCOR dan Lean untuk meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja
2	<i>Strategic Alignment through BSC: Enhancing Global Supply Chain Resilience and Competitiveness.</i> Rahman, M. Z., & Wong, K. Y. (2024)	Menganalisis bagaimana <i>Balanced Scorecard</i> dapat meningkatkan ketahanan dan daya saing rantai pasok global.	Studi kasus dan analisis kualitatif	<i>Balanced Scorecard</i> meningkatkan resiliensi (kemampuan adaptasi) melalui pengukuran kinerja yang selaras dengan strategi dan manajemen risiko

3	<i>Leveraging Balanced Scorecard for Enhancing Global Competitiveness in Supply Chain Management.</i> Gupta, S., & Sharma, D. (2023)	Mengevaluasi bagaimana <i>Balanced Scorecard</i> dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing rantai pasok secara global	Analisis literatur dan studi kasus	<i>Balanced Scorecard</i> mendukung penyelarasan strategi rantai pasok dengan visi korporat dan meningkatkan daya tanggap terhadap pasar global
4	<i>The Role of BSC in Aligning Logistics Strategy with Corporate Objectives: A Literature Review.</i> Oliveira, P., & Cruz-Machado, V. (2020)	Meninjau peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam menyelaraskan strategi logistik dengan tujuan perusahaan.	<i>Literature review</i>	<i>Balanced Scorecard</i> berperan penting dalam komunikasi strategi, penyelarasan tujuan, dan evaluasi kinerja lintas fungsi
5	<i>Balanced Scorecard Framework for Measuring Digital Transformation Performance in Global Logistics.</i> Zhang, Y., & Chen, X. (2024)	Mengembangkan kerangka <i>Balanced Scorecard</i> untuk mengukur transformasi digital di perusahaan logistik global	Model konseptual dan studi kasus	<i>Balanced Scorecard</i> membantu mengukur dampak transformasi digital pada efisiensi, kolaborasi, dan kepuasan pelanggan
6	<i>Integrating BSC and Lean Principles to Improve Logistics Performance in Multinational Corporations.</i> Wibowo, M. A., & Gunawan, I. (2022)	Mengintegrasikan prinsip Lean dan <i>Balanced Scorecard</i> untuk meningkatkan kinerja logistik di perusahaan multinasional	Studi kasus	Pendekatan hybrid (<i>Lean</i> dan <i>Balanced Scorecard</i>) meningkatkan alur proses, mengurangi pemborosan, dan memberikan ukuran kinerja yang lebih komprehensif
7	<i>Performance Measurement Using BSC and SCOR in Logistics Services: A Hybrid Approach for Competitive Advantage.</i> Kurniawan, D., & Suryadi, K. (2021)	Menggabungkan pendekatan BSC dan SCOR untuk mengukur kinerja jasa logistik guna menciptakan keunggulan kompetitif.	Pendekatan kombinasi BSC dan SCOR	Integrasi BSC dan SCOR mampu meningkatkan kualitas layanan dan responsivitas terhadap perubahan pasar

8	<i>Balanced Scorecard Implementation in Third Party Logistics Providers: Impact on Operational Performance.</i> Al-Mashaqbeh, K., & Al-Hawari, M. (2021)	Menilai dampak implementasi BSC pada kinerja operasional penyedia logistik pihak ketiga (3PL)	Survei dan analisis statistik	BSC meningkatkan koordinasi antar fungsi, pengukuran kinerja yang lebih akurat, serta fokus pada nilai pelanggan
9	<i>Balanced Scorecard as a Strategic Management System in Logistics Companies: A Case Study in Indonesia.</i> Nurcahyo, R., & Hidayatno, A. (2020)	Mengkaji penerapan BSC sebagai sistem manajemen strategis di perusahaan logistik di Indonesia	Studi kasus	BSC membantu meningkatkan koordinasi internal dan visibilitas kinerja melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan
10	<i>Strategic Performance Measurement in Global Logistics: An Application of the BSC Methodology.</i> Silva, J. M., & Ferreira, F. A. F. (2022)	Menganalisis penerapan BSC dalam pengukuran kinerja strategis di perusahaan logistik global	Studi kasus	BSC memberikan transparansi strategis dan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merespons tantangan global

Tabel 1 di atas merangkum sepuluh referensi literatur terpilih yang menjadi dasar dalam kajian ini. Dari keseluruhan referensi, mayoritas menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* memiliki peran strategis dalam meningkatkan daya saing logistik melalui penyelarasan strategi perusahaan, peningkatan visibilitas kinerja, serta penguatan koordinasi lintas fungsi dan wilayah.

Kesenjangan Penelitian dan Peluang Kajian Konseptual

Meskipun banyak studi yang mengkaji penerapan *Balanced Scorecard* di sektor logistik, masih terdapat kekurangan dalam literatur yang secara langsung menggabungkan seluruh perspektif *Balanced Scorecard* dalam konteks logistik global secara utuh. Sebagian besar penelitian hanya fokus pada satu atau dua perspektif, atau terbatas pada satu aspek operasional, seperti pengadaan, produksi, penyimpanan atau distribusi. Di sisi lain, masih sedikit sekali pengembangan model konseptual yang memetakan secara sistematis bagaimana setiap perspektif *Balanced Scorecard* terhubung dengan faktor-faktor utama dalam daya saing logistik global, seperti efisiensi operasional, fleksibilitas logistik, inovasi teknologi, dan kepuasan pelanggan internasional. Keterbatasan ini menyebabkan kurangnya kerangka acuan teoritis yang dapat menjadi dasar pengembangan indikator kinerja yang adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar.

Oleh karena itu, kajian literatur ini memberikan kontribusi penting dalam mengisi kesenjangan tersebut. Artikel ilmiah ini bertujuan untuk membangun kerangka konseptual yang komprehensif, tidak hanya menghubungkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* dengan variabel strategis dalam logistik global, tetapi juga membuka peluang bagi pengembangan alat ukur kinerja yang lebih terintegrasi dan akurat. Pendekatan konseptual ini diharapkan dapat menjadi landasan dasar bagi penelitian empiris di masa mendatang, khususnya dalam menguji relevansi dan efektivitas implementasi *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan yang strategis dalam upaya meningkatkan daya saing logistik global.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode tinjauan literatur untuk mengkaji peran *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan daya saing logistik global. Literatur yang dianalisis dipilih berdasarkan relevansi dengan topik kajian, mencakup artikel ilmiah dengan rentang tahun publikasi yaitu tahun 2020 hingga 2025, serta referensi tambahan berupa buku akademik dan laporan institusi internasional yang relevan. Topik-topik yang diangkat berkaitan dengan *Balanced Scorecard*, kinerja logistik, rantai pasok global, dan pengukuran kinerja strategis. Prosedur analisis dalam kajian ini dilakukan secara sistematis dengan menerapkan pendekatan analisis tematik untuk mengidentifikasi tema utama dari literatur yang dikaji, serta sintesis naratif untuk menyusun pemahaman konseptual terintegrasi dari berbagai tema.

Analisis dimulai dengan klasifikasi literatur berdasarkan empat perspektif utama dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan. Selanjutnya, peneliti mengidentifikasi indikator-indikator yang berkaitan dengan daya saing logistik global. Hubungan antara perspektif *Balanced Scorecard* dan dimensi-dimensi daya saing tersebut kemudian dipetakan untuk membentuk pemahaman konseptual yang utuh. Akhirnya, sintesis *Balanced Scorecard* dalam mendukung keunggulan logistik pada skala global. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan kerangka manajemen kinerja logistik serta menjadi dasar bagi penelitian di masa mendatang.

PEMBAHASAN

Peran *Balanced Scorecard* dalam Meningkatkan Daya Saing Logistik Global

Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan performa eksekutif dan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai. Metode ini tidak hanya terfokus pada perspektif keuangan, tetapi juga melibatkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, dan pelanggan (Kaplan, Robert S.; Norton, 1992). Dengan pendekatan yang holistik, *Balanced Scorecard* memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja organisasi, memungkinkan manajer untuk membuat keputusan lebih baik dan strategis.

Dalam konteks logistik global, *Balanced Scorecard* memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Salah satu cara *Balanced Scorecard* berkontribusi adalah melalui penyelarasan strategi perusahaan dengan operasional logistik. Dengan mengintegrasikan tujuan strategis ke dalam proses logistik, perusahaan dapat memastikan bahwa semua fungsi dan departemen bekerja menuju visi yang sama. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mempercepat respons terhadap perubahan pasar. *Balanced Scorecard* sering dikombinasikan dengan metode lain seperti SCOR (*Supply Chain Operations Reference*) dan Lean untuk meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja

(Putri & Hadiguna, 2023). Pendekatan kombinasi ini membantu perusahaan dalam memetakan indikator kinerja secara lebih komprehensif, sehingga mampu merespon dinamika pasar global dengan lebih responsif dan adaptif.

(Putri & Hadiguna, 2023) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* mendukung penyelarasan strategi rantai pasok dengan visi perusahaan dan meningkatkan daya saing terhadap pasar global. Temuan ini sangat relevan dalam konteks logistik internasional, dimana tantangan seperti regulasi lintas negara, ekspektasi pelanggan yang tinggi, serta risiko dalam rantai pasok menjadi faktor-faktor penting yang mempengaruhi kelangsungan bisnis. Dalam menghadapi tantangan tersebut, perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard* dapat lebih baik mengelola risiko dan memanfaatkan peluang yang ada, sehingga mampu mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar global.

Hubungan Perspektif *Balanced Scorecard* dengan Indikator Daya Saing Logistik Global

Balanced Scorecard merupakan kerangka pengukuran kinerja strategis yang terdiri dari empat perspektif utama yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan serta keuangan. Keempat perspektif ini memiliki kontribusi langsung terhadap keenam indikator daya saing logistik global menurut (Bank, 2023) yaitu:

1. Efisiensi proses pengurusan izin (*Customs*)
2. Kualitas infrastruktur terkait perdagangan dan transportasi (*Infrastructure*)
3. Kemudahan mengatur pengiriman dengan harga kompetitif (*International Shipments*)
4. Kompetensi dan kualitas layanan logistik (*Logistic Competence and Quality*)
5. Kemampuan pelacakan (*Tracking and Tracing*)
6. Ketepatan waktu pengiriman (*Timeliness*)

Berikut adalah hubungan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dengan keenam indikator daya saing logistik global:

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menjadi dasar bagi peningkatan kompetensi dan kualitas layanan logistik (*logistics competence*). Dengan fokus pada pengembangan sumber daya manusia, kapasitas teknologi informasi, dan budaya organisasi inovatif, *Balanced Scorecard* membantu perusahaan membangun kapabilitas jangka panjang. Hal ini selaras dengan pandangan (Hasyim et al., 2020), yang menyebutkan bahwa persepektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fondasi bagi pencapaian kinerja optimal di seluruh perspektif lainnya.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini berkontribusi langsung dalam meningkatkan efisiensi proses bea cukai (*customs*) dan kualitas infrastruktur (*infrastructure*). Melalui pengukuran seperti *lead time*, *cycle time*, dan *on time delivery*. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan mengidentifikasi kemacetan operasional dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Integrasi *Balanced Scorecard* dalam sistem rantai pasok menghasilkan peningkatan signifikan dalam performa operasional dan kepuasan pelanggan.

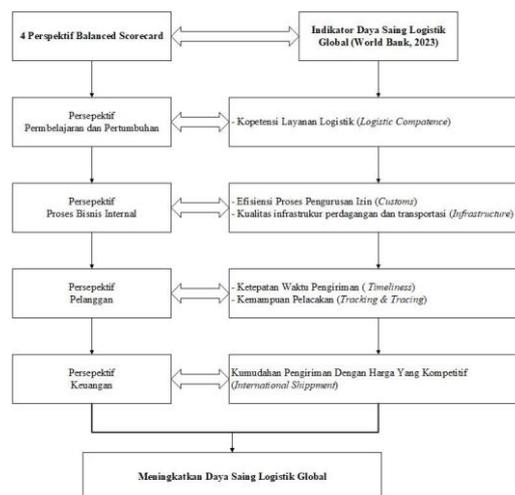
c. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan sangat relevan dalam meningkatkan ketepatan waktu pengiriman (*timeliness*) dan kemampuan pelacakan (*tracking & tracing*). Penggunaan metrik seperti *order fulfillment rate*, *customer satisfaction index*, dan *delivery accuracy* membantu perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan secara global. Seperti yang dinyatakan oleh Aziz & Jusoh (2023), perusahaan logistik yang mengoptimalkan perspektif pelanggan melalui *Balanced Scorecard* cenderung memiliki loyalitas pelanggan lebih tinggi dan tingkat keluhan lebih rendah.

d. Perspektif Keuangan

Perspektif ini berkaitan langsung dengan efisiensi biaya pengiriman internasional (*international shipment*). Dengan fokus pada profitabilitas, pengelolaan biaya operasional, dan efisiensi logistik, *Balanced Scorecard* membantu perusahaan menawarkan harga layanan yang lebih kompetitif tanpa mengurangi kualitas layanan. Hal ini sejalan dengan temuan Rahman & Wong (2024), yang menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* meningkatkan transparansi strategis dan efisiensi biaya dalam konteks *global supply chain*.

Berikut ini adalah kerangka konseptual hubungan empat perspektif utama *Balanced Scorecard* dan indikator daya saing logistic global menurut World Bank (2023)



Gambar 3 Hubungan Empat Perspektif BSC dengan Enam Indikator Daya Saing Logistik Tantangan Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Organisasi Global

Meskipun *Balanced Scorecard* menawarkan banyak manfaat, implementasinya dalam organisasi global tidak selalu mudah, Kusnadi et al. (2020) mencatat bahwa perbedaan regulasi, standarisasi indikator, dan budaya kerja antarnegara menjadi tantangan utama. Namun, *Balanced Scorecard* tetap menjadi kerangka kinerja yang populer karena kemampuannya untuk menyesuaikan strategi pusat dengan konteks lokal melalui pengembangan tujuan bertahap dan Key Performance Indicator (KIP) yang fleksibel. *Balanced Scorecard* juga dapat memperkuat efektivitas manajemen lintas budaya dan mempercepat pengambilan keputusan di lingkungan global yang kompleks.

KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan dalam artikel, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) berperan penting dalam meningkatkan daya saing logistik global melalui integrasi empat perspektif utama *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan serta keuangan, Setiap perspektif memberikan kontribusi langsung terhadap indikator-indikator daya saing logistik global menurut World Bank (2023), seperti efisiensi proses pengurusan izin, kemudahan pengiriman dengan biaya yang kompetitif, kualitas infrastruktur, kompetensi layanan logistik, ketepatan waktu pengiriman, serta kemampuan pelacakan, Dengan menggunakan pendekatan komprehensif tersebut, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, tetapi juga mendorong perusahaan logistic untuk lebih adaptif, responsif dan kompetitif adaptasi terhadap dinamika pasar global.

Integrasi *Balanced Scorecard* dengan pendekatan lain, seperti SCOR (*Supply Chain Operations Reference*), Lean, dan teknologi digital, semakin memperkuat kapabilitas perusahaan dalam merespons tantangan rantai pasok global. Kajian ini memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan sistem manajemen kinerja logistik yang adaptif dan strategis, sekaligus menjadi dasar bagi penelitian empiris di masa mendatang untuk memvalidasi dan mengembangkan model pengukuran kinerja logistik berbasis *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif dan responsif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, O. D., Septianti, E. P., & Siregar, B. W. S. (2024). Pengaruh Tarif dan Kecepatan Waktu Pengiriman terhadap Kepuasan Pelanggan E-commerce. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(2), 783-793. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2046>
- Bank, T. W. (2023). *Logistics Performance Index*. The World Bank. https://doi.org/10.1787/eco_surveys-svn-2017-graph37-en
- Dharmayuni, Lita, Khairuddin, B. (2021). Implementasi Penerapan *Balanced Scorecard* Studi Kasus: Kementerian Kelautan dan Perikanan. *Implementasi Penerapan Balanced Scorecard Studi Kasus: Kementerian Kelautan Dan Perikanan*, 108-134.
- Givan, B. (2025). *Dasar-Dasar Manajemen: Prinsip, Praktik, dan Aplikasi di Era Modern*. <https://books.google.co.id/books?id=00tiEQAAQBAJ&lpg=PA53&ots=lo0lxB6vlc&dq=Balanced Scorecard dapat memperkuat efektivitas manajemen lintas budaya dan mempercepat pengambilan keputusan di lingkungan global yang kompleks dan terdesentralisasi&lr&hl=id&pg=>
- Hasyim, M. A. N., Tyas, H. N., Bismahogra Budiswara, I. G. P. B., & Ulla, I. T. (2020). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Hotel Puri Khatulistiwa). *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 144-153. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8405>
- Irawati, D. S. (2020). Implementation of the *Balanced Scorecard* Approach in Industries: A Systematic Literature Review. *IJIEM - Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), 105. <https://doi.org/10.22441/ijiem.v1i2.10161>
- Kaplan, Robert S.; Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S.;Norto. D. (2008). *Eksekusi Premium: Menghubungkan Strategi dengan Operasi untuk Keunggulan Kompetitif*. Harvard Business Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=31707>
- Khaeruman, K., Suflani, S., Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis Efektivitas Strategi Penilaian Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Indomaret Kota Serang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 352. <https://doi.org/10.35906/jurman.v9i2.1903>
- Kurniawan, R., Mangunwihardjo, S., & Perdhana, M. S. (2019). ANALISIS PENGARUH KEMAMPUAN PERUSAHAAN, DAYA RESPON RANTAI PASOK, DAN PRAKTIK MANAJEMEN RANTAI PASOK TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi pada Rantai Pasok Pelumas Jawa Tengah). *Jurnal Bisnis Strategi*, 27(2), 150. <https://doi.org/10.14710/jbs.27.2.150-166>
- Putri, R. M., & Hadiguna, R. A. (2023). Model Penilaian Kinerja Rantai Pasok Produk Soft Drink Berbasis *Balance Scorecard* dan SCOR Terpadu. *Jurnal Rekayasa Industri (JRI)*, 5(1), 1-9. <https://doi.org/10.37631/jri.v5i1.887>

- Subhan, H. (2024). Implementasi Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Manajemen Strategi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jurnal Inovasi Global*, 2(7), 696-711. <https://doi.org/10.58344/jig.v2i7.114>
- Wardhani, C. A., Sugianto, A., & Hermana, B. (2020). Pengaruh Kualitas Layanan Logistik, Kepuasan Pelanggan, Dan Citra Merek Terhadap Loyalitas Pelanggan Jasa Logistik Menggunakan Structural Equation Model. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 8(1), 56-68. <https://doi.org/10.24912/jitiuntar.v8i1.5761>
- Wasliman, I., Rostini, D., & Iriantara, Y. (2021). Implementasi Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan. *Indonesian Journal of Learning Education and Counseling*, 4(2), 157-167.
- Zhou, D. et al. (2021). Disentangling the interactions within and between servitization and digitalization strategies: A service-dominant logic. *International Journal of Production Economics*, 238. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527321001511?via%3Dihub>