

TESIS

**MODEL *KEY PERFORMANCE INDICATORS* PADA
RUMAH POTONG AYAM DENGAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***



HAYUNDA NUR ANNISA

23916038

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

TESIS

**MODEL *KEY PERFORMANCE INDICATORS* PADA
RUMAH POTONG AYAM DENGAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***



HAYUNDA NUR ANNISA

23916038

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

**MODEL *KEY PERFORMANCE INDICATORS* PADA
RUMAH POTONG AYAM DENGAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

**Tesis untuk memperoleh Gelar Magister pada Program
Studi Teknik Industri Program Magister
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**

**HAYUNDA NUR ANNISA
23916038**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM MAGISTER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

Lembar Pengesahan

**MODEL *KEY PERFORMANCE INDICATORS* PADA
RUMAH POTONG AYAM DENGAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

Tesis telah disetujui pada tanggal,

26 Januari 2026

Pembimbing I,



Dr. Harwati, S.T., M.T.

NIP.

Mengatahui

Ketua Program Studi Teknik Industri Program Magister
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia



Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph. D., IPM., ASEAN.Eng., APEC.Eng

Lembar Pengesahan Penguji

**MODEL KEY PERFORMANCE INDICATORS PADA
RUMAH POTONG AYAM DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD**

HAYUNDA NUR ANNISA

23916038




Tesis Telah Diuji dan Dinilai Oleh Panitia Penguji

Program Studi Teknik Program Magister

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Pada Tanggal

Ketua	Dr. Harwati, S.T., M.T.	
Anggota I	Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph. D., IPM., ASEAN.Eng	
Anggota II	Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M., IPM., Asean Eng.	

Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri Program Magister

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Ir. Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph. D., IPM., ASEAN.Eng

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan.....	i
Lembar Pengesahan Penguji.....	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
BAB I	10
PENDAHULUAN.....	10
1.1. Latar Belakang.....	10
1.2. Rumusan Masalah	17
1.3. Tujuan Penelitian.....	17
1.4. Manfaat Penelitian.....	18
1.4.1. Manfaat Teoritis	18
1.4.2. Manfaat Praktis.....	18
1.4.3. Manfaat Strategis.....	18
1.5. Batasan Masalah.....	18
BAB II.....	21
TINJAUAN PUSTAKA.....	21
2.1. Kajian Teori.....	21
2.1.1. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).....	21
2.1.2. Ayam <i>Broiler</i>	22
2.1.3. <i>Supply Chain Management</i> (SCM)	22
2.1.4. <i>Halal Supply Chain Management</i> (HSCM)	24
2.1.5. Sistem Jaminan Halal	25
2.1.6. Pengukuran Kinerja.....	27
2.1.7. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	27

2.1.8. <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	31
2.1.9. <i>Traffic Light System</i> (TLS)	32
2.2. Penelitian Terdahulu	34
BAB III	37
METODE PENELITIAN	37
3.1. Objek dan Subjek Penelitian	37
3.2. Ruang Lingkup Penelitian	37
3.3. Populasi dan Sampel	37
3.4. Variabel dan Definisi Operasional	38
3.5. Instrumen Penelitian	39
3.6. Pengumpulan Data	39
3.7. Analisis Data	40
3.8. Prosedur Penelitian	41
BAB IV	45
HASIL PENELITIAN	45
4.1. Pengumpulan Data	45
4.1.1. Sejarah Singkat dan Gambaran Umum Perusahaan	45
4.1.2. Struktur Organisasi dan SDM	47
4.1.3. Implementasi <i>Halal Supply Chain</i> pada Perusahaan	47
4.1.4. Penggambaran Alur <i>Supply Chain Management</i> dari Produk Daging Ayam yang Dijual Perusahaan	48
4.2. <i>Mapping Balanced Scorecard</i> (BSC)	49
4.3. Penyesuaian Visi dan Strategi Perusahaan dengan KPI dan Perspektif BSC 50	
4.4. Indikator <i>Key Performance Indicators</i> (KPI), Sumber Penilaian, dan Referensi	52
4.5. Data Penelitian	55
4.5.1. Indikator KPI dan Kriteria Performansi	55
4.5.2. Rekap Hasil Pengambilan Data	63
4.5.3. Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji KMO	67

4.6.	Hasil Pengolahan Data dan Rekapitulasi Skor Perspektif.....	70
BAB V PEMBAHASAN.....		77
5.1	Analisis Implementasi <i>Halal Supply Chain Management</i> pada RPA Mustika ..	77
5.1.1	Implementasi HSCM pada Setiap Tahapan Rantai Pasok.....	77
5.1.2	Kesesuaian Implementasi dengan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	79
5.1.3	Analisis Kesenjangan Implementasi HSCM.....	79
5.2	Analisis Kesesuaian Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dalam Pengukuran Kinerja	80
5.3	Analisis Kinerja Rantai Pasok Berdasarkan <i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	83
5.4	Pembahasan Kinerja Berdasarkan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	85
5.4.1	Perspektif Keuangan	86
5.4.2	Perspektif Pelanggan.....	86
5.4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	87
5.4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	87
5.5	Analisis Klasifikasi Kinerja dengan <i>Traffic Light System (TLS)</i>	88
5.6	Analisis Gap Kinerja.....	90
5.7.	Implikasi Manajerial.....	92
5.8	Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu.....	94
5.9	Analisis Model <i>Key Performance Indicators (KPI)</i> Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada RPA Mustika	97
BAB VI.....		102
KESIMPULAN		102
DAFTAR PUSTAKA		104
LAMPIRAN - LAMPIRAN		107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 <i>Flowchart</i> Alur Penelitian.....	43
Gambar 4. 1 Alur <i>Supply Chain Management</i> dari Daging Ayam Broiler.....	49
Gambar 4. 2 Mapping <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	50
Gambar 4. 3 Penjelasan Hasil Uji Validitas Sumber Penilaian Pelanggan	68
Gambar 4. 4 Hasil Uji KMO Perspektif Pelanggan.....	68
Gambar 4. 6 Hasil Uji KMO Responden <i>Supplier</i> LG.....	70
Gambar 4. 5 Hasil Uji KMO Responden <i>Supplier</i> IBP	70

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Klasifikasi Pemberian Warna dalam <i>Traffic Light System</i> (TLS).....	32
Tabel 2. 2 Referensi Penelitian Terdahulu.....	34
Tabel 3. 1 Variabel dan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	38
Tabel 4. 1 Penyelarasan Visi Perusahaan dan Strategi Perusahaan dengan KPI	50
Tabel 4. 2 Indikator Key Performance (KPI) Beserta Sumber Referensinya	53
Tabel 4. 3 Indikator KPI, Sumber Penilaian, dan Kriteria dari setiap Indikator Performansi.....	55
Tabel 4. 4 Rekap Hasil Pengambilan Data dari Sumber Penilaian Pemilik Usaha	63
Tabel 4. 5 Rekap Hasil Pengambilan Data dari Sumber Penilaian Supplier	65
Tabel 4. 6 Rekap Hasil Pengambilan Data dari Sumber Penilaian Pelanggan (1)	66
Tabel 4. 7 Rekap Hasil Pengambilan Data dari Sumber Penilaian Pelanggan (2)	67
Tabel 4. 8 Penjelasan Hasil Uji Validitas Sumber Penilaian Pelanggan.....	68
Tabel 4. 9 Penjelasan Hasil Uji Reliabilitas Sumber Penilaian Pelanggan.....	68
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas pada Responden <i>Supplier</i>	69
Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas Responden <i>Supplier</i>	69
Tabel 4. 12 Hasil Pengolahan Data Penelitian.....	70
Tabel 4. 13 Rekapitulasi Skor Setiap Perspektif.....	73
Tabel 4. 14 Klasifikasi Hasil Perhitungan Berdasarkan <i>Traffic Light System</i> (TLS) ..	73
Tabel 5. 1 Implementasi <i>Halal Supply Chain Management</i> pada RPA Mustika	78
Tabel 5. 2 Kesesuaian Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dengan <i>Halal Supply Chain Management</i>	81
Tabel 5. 3 Hasil Pengukuran Key Performance Indicators (KPI).....	84
Tabel 5. 4 Klasifikasi Kinerja Berdasarkan <i>Traffic Light System</i> (TLS).....	89
Tabel 5. 5 Analisis Gap Kinerja Berdasarkan KPI	91
Tabel 5. 6 Implikasi Manajerial Berdasarkan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	94
Tabel 5. 7 Model KPI Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> pada RPA Mustika.....	99

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis kinerja rantai pasok halal pada produk daging ayam *broiler* di Rumah Potong Ayam (RPA) Mustika melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang terintegrasi dengan *Key Performance Indicators* (KPI) dan *Traffic Light System* (TLS), dengan mengacu pada standar SJPH, BPJPH, HAS 23000 dan HAS 23103. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan empat perspektif BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Evaluasi kinerja setiap indikator dilakukan berdasarkan tingkat pencapaian dan diklasifikasikan menggunakan TLS untuk menentukan kondisi serta prioritas perbaikan. Alur penelitiannya meliputi identifikasi masalah, penentuan indikator kinerja halal berbasis pada perspektif dari BSC, pengukuran dan klasifikasi kinerja, analisis gap kinerja, dan perumusan implikasi manajerial untuk keberlanjutan usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rantai pasok halal secara umum berada pada kategori baik, terutama pada perspektif proses bisnis internal dan pelanggan. Namun, perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan masih menunjukkan kinerja yang belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan pada aspek sumber daya manusia dan inovasi proses halal guna mendukung perbaikan kinerja secara menyeluruh dan keberlanjutan sistem jaminan halal perusahaan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard* (BSC), *Key Performance Indicators* (KPI), *Halal Supply Chain Management*, *Industri Ayam Broiler*, *Pengukuran Kinerja*, *Sistem Jaminan Halal*, *Traffic Light System* (TLS), *UMKM*.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the performance of the halal supply chain for broiler chicken products at the Mustika Chicken Slaughterhouse (RPA) using the Balanced Scorecard (BSC) approach, integrated with Key Performance Indicators (KPIs) and the Traffic Light System (TLS), in accordance with the SJPH, BPJPH, HAS 23000, and HAS 23103. The research method used is quantitative, with data collection conducted through observation, interviews, and questionnaires. Performance measurement is based on the four BSC perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. Performance evaluation of each indicator was conducted based on achievement levels and classified using the TLS to determine conditions and improvement priorities. The research process included problem identification, determination of halal performance indicators based on the BSC perspectives, performance measurement and classification, performance gap analysis, and formulation of managerial implications for business sustainability. The research results indicate that the performance of the halal supply chain is generally in the “good” category, particularly in the internal business processes and customer perspectives. However, the financial and learning and growth perspectives still show suboptimal performance. Therefore, improvements are needed in the areas of human resources and halal process innovation to support comprehensive performance improvement and the sustainability of the company’s halal assurance system.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), Halal Assurance System, Halal Supply Chain Management, Key Performance Indicators (KPI), Performance Measurement, Broiler Chicken Industry, Small and Medium Enterprises (SMEs), Traffic Light System (TLS).

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan industri halal global saat ini mengalami perkembangan yang signifikan seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat dalam mengkonsumsi produk halal yang tidak hanya didasarkan pada aspek religius saja, akan tetapi juga pada aspek keamanan, kualitas, dan kesehatan produk yang mereka akan konsumsi. Indonesia sebagai salah satu negara yang memiliki populasi Muslim terbesar di dunia memiliki potensi yang besar dalam pengembangan industri halal dan sistem jaminan halal yang terintegrasi dalam keseluruhan aktivitas bisnis didalamnya. Berdasarkan laporan *The Royal Islamic Strategic Studies Center (RISSC)*, pada tahun 2023 jumlah Muslim di Indonesia mencapai 240,62 juta jiwa, setara dengan 86,7% dari total populasi nasionalnya. Selain itu, Indonesia menempati posisi yang strategis dalam pengembangan ekonomi syariah global berdasarkan laporan dari *State of The Global Islamic Economy (SGIE)*, yang menunjukkan besarnya potensi pasar halal di Indonesia.

Kesadaran masyarakat Muslim yang meningkat terhadap pentingnya produk halal mendorong peningkatan tuntutan terhadap transparansi proses produksi dan distribusi produk (Hidayat, 2024). Sebagai seorang muslim, halal merupakan batas minimal dalam penggunaan dan konsumsi produk sehari-hari sehingga kehalalan produk harus terjamin dari bahan baku, proses produksi, hingga distribusi kepada konsumen (Hasanah, 2020; (Putra, 2021)). Oleh karena itu, pemahaman mengenai aliran rantai pasok halal menjadi sebuah hal yang penting untuk memastikan integritas produk yang dikonsumsi, agar dapat menjamin kualitas halal produk tersebut (Isnaeni, 2020).

Kesadaran masyarakat terkait dengan pentingnya produk halal terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir, baik dari sisi religius maupun kesehatan. Hal ini didukung oleh Pemerintah Indonesia untuk memperkuat ekosistem industri halal melalui kebijakan sertifikasi halal yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun

2014 tentang Jaminan Produk Halal yang mewajibkan pelaku usaha untuk menjamin kehalalan produk. Rantai pasok menjadi elemen penting dalam memastikan kehalalan dari sebuah produk. Implementasi kebijakan ini menuntut perusahaan untuk mengelola rantai pasok secara efektif agar kualitas dan integritas halal tetap terjaga sepanjang proses produksi hingga distribusi, dan sistem ini mencakup seluruh proses dari bahan mentah hingga produk akhir yang diterima konsumen (Yulinda et al., 2023).

Dalam konteks manajemen operasional, rantai pasok merupakan elemen strategis yang menentukan efektivitas sistem produksi, distribusi, dan kualitas produk secara keseluruhan. Pengelolaan rantai pasok yang efektif memerlukan koordinasi antara pemasok, produsen, dan distributor serta dukungan sumber daya manusia yang kompeten (Jabbour & De Sousa Jabbour, 2016). Kehalalan dari sebuah aliran logistik juga menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan konsumen ketika akan mengkonsumsi makanan atau minuman (Omar et al., 2019). Meningkatnya kesadaran masyarakat Muslim tentang pentingnya produk halal juga menjadi katalis perkembangan industri halal di Indonesia untuk memakai dan mengkonsumsi produk-produk yang halal dan sesuai dengan syariat islam (Dilla & Fathurohman, 2021). Saat ini banyak ditemui berbagai macam makanan baik yang cepat saji ataupun yang melalui pengolahan terlebih dahulu. Proses pembuatan dan pengolahan makanan tidak lepas dari hal yang berkaitan dengan halal & haram makanan tersebut, bagaimana prosesnya ketika diolah, serta seperti apa keadaan lingkungan disekitar makanan tersebut diproses. Selain itu, halal dalam makanan juga dapat diartikan dengan barang yang dikonsumsi dan digunakan untuk mengolahnya sesuai dengan syariat islam (Firdiansyah et al., 2021).

Namun, implementasi dari *Halal Supply Chain Management* (HSCM) di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan dan kendala, terutama dalam memastikan kehalalan di setiap tahap rantai pasok, mulai dari pemilihan bahan baku hingga proses distribusi. Kompleksitas proses sertifikasi halal, keterbatasan sumber daya, serta rendahnya pemahaman pelaku usaha menjadi kendala utama dalam penerapan sistem halal yang terintegrasi (Lestari et al., 2021). Padahal UMKM

merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia dan memiliki kontribusi signifikan dalam rantai pasok halal nasional. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa implementasi *halal supply chain* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penelitian terbaru menemukan bahwa sertifikasi halal berpengaruh signifikan terhadap ketahanan rantai pasok dan kinerja finansial UMKM industri makanan di Indonesia. (dwi kristanto & dwi Agustina, 2025). Namun, dalam penelitian lain menunjukkan bahwa transparansi rantai pasok halal meningkatkan kepercayaan konsumen dan daya saing Perusahaan (Uswatun Nafi'ah, S. Sulhaini, 2020); (Isnaeni, 2020); Khan et al., 2021). Selain itu, pengelolaan rantai pasok yang efektif dapat memberikan dampak signifikan pada kepuasan pelanggan (Helva Diansyah Putri, Indah Wulan Sari Batubara, 2022).

Dalam kasus ayam *broiler* dan ayam potong, aspek kehalalan mencakup pemilihan bibit, pemberian pakan, kebersihan kandang, hingga distribusi yang terpisah dari bahan non-halal (Roni Andespa, 2024). Meskipun berbagai penelitian telah membahas pentingnya HSCM, terdapat beberapa kekosongan yang belum terjawab. Sebagian besar, penelitian sebelumnya berfokus pada implementasi HSCM di sektor industri besar. Penelitian di UMKM masih terbatas, meskipun UMKM merupakan tulang punggung ekonomi Indonesia dan memiliki kontribusi signifikan dalam rantai pasok halal. Contohnya, penelitian di Lombok menunjukkan bahwa pelacakan halal internal memiliki pengaruh signifikan terhadap integritas halal produk. Namun, penerapannya masih terhambat oleh rendahnya kesadaran dan keterbatasan sumber daya di kalangan UMKM kondisi ini memperlihatkan bahwa meskipun HSCM memiliki potensi besar untuk meningkatkan daya saing produk halal, tantangan besar dalam penerapannya di sektor UMKM harus segera diatasi. Tantangan dalam sertifikasi halal masih menjadi hambatan utama, terutama bagi UMKM. Oleh karena itu, perlu ada solusi yang lebih inklusif dan aksesibel bagi UMKM untuk mengatasi hambatan ini. Selain itu, penelitian mengenai *halal supply chain* sebagian besar dilakukan pada perusahaan skala besar dan industri manufaktur, sementara penelitian pada sektor UMKM masih terbatas (Talib et al., 2021; Ali et al., 2021). Padahal UMKM memiliki

karakteristik operasional yang berbeda, seperti keterbatasan sumber daya, sistem manajemen yang sederhana, serta tingkat kesiapan teknologi yang rendah.

Penelitian dari (Sansinova et al., 2023) menyebutkan bahwa dalam mempertahankan kondisi perusahaan agar tetap dinamis, sebuah bisnis harus memiliki kemampuan untuk mengukur, mempertahankan, dan juga meningkatkan kinerja perusahaannya. Kinerja dari perusahaan menjadi sebuah acuan penting dalam melihat keberhasilan perusahaan dalam membuat *branding* dari apa yang mereka jual. Pengukuran kinerja juga dapat memberikan informasi terkait dengan keberhasilan sebuah proses bisnis berjalan. Selain itu, pengukuran kinerja juga dapat memberikan informasi terkait dengan keberhasilan sebuah proses bisnis berjalan dalam perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai jenis metode seperti SCOR, *Balanced Scorecard* (BSC), dan PIRSM (Fitria et al., 2022). Dengan beberapa informasi tersebut dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja pada perusahaan atau organisasi difungsikan sebagai salah satu penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan, target, maupun visi misi yang sudah mereka tetapkan sebelumnya.

Kinerja rantai pasok halal produk daging ayam *broiler* menjadi peran utama dalam kegiatan jual beli yang mereka laksanakan, sehingga dibutuhkan transparansi alur dari rantai pasok halal dari daging ayam *broiler* yang dijual oleh perusahaan. Penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan menunjukkan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan metode yang komprehensif dalam mengevaluasi kinerja organisasi dari perspektif finansial dan non-finansial (Kaplan & Norton; Hoque, 2019; Nørreklit, 2020). *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sebuah metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari rantai pasok halal. Implementasi metode BSC fokus pengukurannya ada pada empat perspektif seperti perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal perusahaan, perspektif pembelajaran dan pembaruan, serta perspektif keuangan perusahaan (Hardono, 2017). *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk menilai kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan secara terintegrasi. Dalam penelitiannya

(Sansinova et al., 2023) juga menyatakan bahwa penggunaan BSC dalam sebuah penelitian memberikan keluaran sebuah perspektif yang strategis karena dalam implementasinya mempertimbangkan indikator perspektif lain seperti pada perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari perusahaan itu sendiri. Sehingga penggunaan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara efektif, selaras atau tidaknya antara visi dan misi perusahaan.

Balanced Scorecard (BSC) terbukti efektif untuk mengukur dan meningkatkan kinerja rantai pasok halal, karena pada metode ini mempertimbangkan beberapa perspektif lain dalam penerapannya (Sansinova et al., 2023). Dalam konteks UMKM, penerapan *Balanced Scorecard* terbukti mampu meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja dan membantu organisasi dalam menentukan strategi pengembangan bisnis (Al-Hosaini & Sofian, 2020; Santos et al., 2021). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berbasis KPI berperan penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi serta mendukung pengambilan keputusan strategis perusahaan (Marr, 2020; Parmenter, 2020). Namun, penerapannya di sektor UMKM, khususnya pada produk daging ayam *broiler*, masih menghadapi kendala besar, seperti kurangnya akses terhadap teknologi dan pelatihan. Hal ini menciptakan kesenjangan dalam penerapan HSCM secara menyeluruh. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya hanya berfokus pada pengukuran kinerja finansial atau operasional secara umum dan belum mengintegrasikan aspek kinerja halal dan keberlanjutan rantai pasok dalam sistem pengukuran kinerja perusahaan. Penelitian terkait *Balanced Scorecard* pada UMKM umumnya belum memasukkan indikator halal sebagai bagian dari pengukuran kinerja organisasi (Hansen & Schaltegger, 2020; Bourne et al., 2021).

Penelitian dari (Sulkhan & Alek, 2025) menyebutkan bahwa keterkaitan antara BSC dan KPI adalah bahwa BSC dapat memberikan kerangka konseptual dalam penelitian dan sementara KPI memberikan bentuk dari operasional indikator kinerja yang diambil dari beberapa perspektif dalam BSC. Kolaborasi keduanya dapat memberikan jawaban terkait dengan kinerja halal SCM dari perusahaan. Meskipun

kombinasi BSC dan *Key Performance Indicators* (KPI) telah digunakan untuk mengevaluasi kinerja rantai pasok pada sektor tertentu, penelitian yang berfokus pada integrasi keduanya untuk sektor daging ayam *broiler* halal khususnya di UMKM masih sangat terbatas. Misalnya, penelitian dari (Akhiroh et al., 2025) pada UMKM ayam goreng di Malang, Jawa Timur yang menunjukkan bahwa kombinasi ini efektif untuk memperbaiki efisiensi dan membangun kepercayaan konsumen dalam sinergi kepatuhan halal dari kinerja rantai pasok perusahaan tersebut. Namun, konteks distribusi ayam *broiler* memerlukan pendekatan adaptif yang belum banyak dieksplorasi.

Namun demikian, pada penelitian lain menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang ada belum mampu mengidentifikasi prioritas kinerja secara visual dan terstruktur. Oleh karena itu, diperlukan sistem evaluasi kinerja yang mampu menunjukkan tingkat pencapaian indikator secara jelas dan mudah dipahami oleh manajemen organisasi. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah traffic light system yang mengklasifikasikan tingkat kinerja berdasarkan kategori warna sehingga memudahkan pengambilan keputusan strategis (Neely et al., 2020; Bititci et al., 2021). Selain itu, penelitian mengenai integrasi antara halal supply chain, pengukuran kinerja berbasis KPI, dan *Balanced Scorecard* masih sangat terbatas. Sebagian penelitian hanya membahas *halal supply chain* secara konseptual tanpa mengembangkan model pengukuran kinerja yang terstruktur (Khan et al., 2021; Talib et al., 2021). Penelitian lain hanya berfokus pada aspek sertifikasi halal tanpa mengkaji keterkaitannya dengan kinerja rantai pasok dan keberlanjutan organisasi (Ab Talib et al., 2020). Penggabungan metode BSC dan KPI ini pada penelitian halal *supply chain management* akan lebih lengkap dan terstruktur dengan adanya penambahan metode *Traffic Light System* (TLS) yang digunakan sebagai penggambaran indikator mana saja yang sangat memerlukan perbaikan, memerlukan tinjauan ulang, dan indikator yang sudah baik sejauh ini. Lebih lanjut lagi, penelitian terkait kinerja rantai pasok halal juga belum banyak mengkaji aspek keberlanjutan rantai pasok (*sustainable supply chain*) yang mencakup efisiensi

proses, integritas produk, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia secara berkelanjutan (Rejeb et al., 2021; Dubey et al., 2020).

Teknologi digital dinilai mampu meningkatkan integritas halal melalui pencatatan proses produksi dan distribusi secara *real-time* serta meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk halal (abdullah alourani & Shahnawaz khan, 2024). Penelitian terdahulu terkait *halal supply chain* juga banyak menyoroti aspek *traceability* dan teknologi pendukung, seperti blockchain dan sistem digital untuk menjamin keaslian produk halal serta meningkatkan transparansi rantai pasok (Ali et al., 2021; Rejeb et al., 2022). Namun di sisi lainnya menunjukkan bahwa teknologi seperti blockchain memiliki potensi besar untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam pelacakan halal, tetapi penerapannya di Indonesia masih minim (Alamsyah, 2022). Risiko kontaminasi dalam rantai pasok daging ayam menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih terintegrasi untuk memastikan kehalalan di seluruh tahap proses (Rishelin & Ardi, 2020). Meskipun produksi daging ayam *broiler* di Jawa Tengah terus meningkat dari 2020 hingga 2023 (Data, 2022), penelitian tentang pengelolaan rantai pasok halal pada distributor atau pelaku usaha kecil pada sektor ini masih terbatas. Padahal, tingginya permintaan dan persaingan pasar menuntut UMKM untuk menerapkan HSCM agar mampu bersaing secara halal (Arifin, 2021). Oleh karena itu, penting bagi para pelaku UMKM untuk lebih memanfaatkan teknologi dan metode yang sudah terbukti efektif untuk memperbaiki kinerja rantai pasok halal mereka, sekaligus memperkuat posisi mereka dalam pasar yang semakin kompetitif.

Penelitian ini berlokasi pada perusahaan pemotongan ayam RPA Mustika, sebuah UMKM yang terletak di Kecamatan Kesugihan, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah. Perusahaan ini bergerak pada bidang pemotongan dan distribusi ayam *broiler*. Dengan jumlah keseluruhan karyawannya yaitu 20 orang, UMKM ini menghadapi tekanan untuk memastikan kehalalan produk di tengah tingginya permintaan dan persaingan pasar. Penelitian ini bertujuan mengembangkan model *Key Performance Indicator* (KPI) pada Rumah Potong Ayam (RPA) dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mengintegrasikan kinerja halal, keberlanjutan rantai pasok, dan sistem prioritas kinerja

berbasis *Traffic Light System*. Model yang dihasilkan diharapkan mampu memberikan kerangka pengukuran kinerja yang komprehensif dan relevan bagi perusahaan RPA kelas UMKM dalam meningkatkan daya saing dan integritas halal produk.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disusun, berikut adalah **rumusan masalah** yang relevan untuk penelitian dengan judul “*Model Key Performance Indicators pada Rumah Potong Ayam dengan Balanced Scorecard*”:

1. Bagaimana kondisi implementasi *halal supply chain* pada RPA Mustika?
2. Apa saja indikator *Key Performance Indicators* (KPI) yang relevan dalam pengukuran kinerja RPA berdasarkan pendekatan perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) dan integrasi *halal supply chain*?
3. Bagaimana rancangan model pengukuran kinerja RPA berbasis KPI dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mengintegrasikan kinerja halal dan keberlanjutan rantai pasok?
4. Bagaimana prioritas kinerja ditentukan menggunakan *Traffic Light System* (TLS)?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan permasalahan diatas, berikut ialah tujuan penelitiannya, diantaranya yaitu:

1. Mengidentifikasi kondisi implementasi *Halal Supply Chain* pada RPA Mustika.
2. Menentukan Indikator KPI pada RPA berdasarkan pendekatan perspektif *Balanced Scorecard* dan integrasi *Halal Supply Chain*.
3. Mengembangkan model pengukuran kinerja RPA berbasis KPI dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mengintegrasikan kinerja halal dan keberlanjutan rantai pasok.
4. Menentukan prioritas pencapaian kinerja menggunakan *Traffic Light System*.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

- 1) Mengembangkan konsep pengukuran kinerja dari *Halal Supply Chain* pada UMKM.
- 2) Menambah literatur integrasi dari KPI dan *Balanced Scorecard*.
- 3) Memberikan kontribusi pada pengembangan model pengukuran kinerja di RPA dengan basis *halal supply chain*.

1.4.2. Manfaat Praktis

- 1) Memberikan evaluasi kinerja rantai pasok halal secara menyeluruh, mengidentifikasi risiko, dan menawarkan solusi praktis untuk meningkatkan efisiensi dan menjaga kehalalan produk.
- 2) Memberikan panduan implementasi HSCM yang relevan dan aplikatif, termasuk strategi untuk mengatasi hambatan yang sering dihadapi UMKM.
- 3) Memberikan masukan untuk meningkatkan integrasi halal dan daya saing UMKM.
- 4) Memberikan sistem prioritas kinerja berbasis *traffic light*.

1.4.3. Manfaat Strategis

- 1) Penelitian ini dapat berkontribusi pada pengembangan sektor halal yang lebih kompetitif, sekaligus mendukung posisi Indonesia sebagai pusat halal global.
- 2) Dengan memberikan solusi terhadap tantangan yang dihadapi, penelitian ini membantu UMKM untuk tetap kompetitif, berkelanjutan, dan relevan dalam pasar halal.

1.5. Batasan Masalah

Guna menjaga fokus dan relevansi penelitian, serta memastikan hasil penelitian yang mendalam dan aplikatif, penelitian ini memiliki beberapa batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada UD Mustika, sebuah UMKM yang bergerak dalam distribusi dan pemotongan ayam *broiler* di Kecamatan Kesugihan, Kabupaten Cilacap. Oleh karena itu, hasil penelitian mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi untuk semua UMKM di Indonesia.
2. Penelitian hanya mencakup kinerja dari rantai pasok halal utama sesuai pendekatan BSC, yaitu *Learning & Growth*, Proses Bisnis Internal, Pelanggan, dan Keuangan.
3. Analisis performansi rantai pasok halal menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Pendekatan lain yang mungkin relevan, seperti teknologi blockchain atau sistem digital lainnya, tidak menjadi bagian dari penelitian ini.
4. Penelitian difokuskan pada produk daging ayam *broiler* yang didistribusikan oleh UD Mustika. Produk lain di sektor pangan, seperti daging sapi atau makanan olahan tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian.
5. Penelitian ini menitikberatkan pada aspek kinerja dari implementasi rantai pasok halal, seperti kebersihan, metode penyembelihan sesuai syariat Islam, pencegahan kontaminasi silang, dan beberapa perspektif lain yang tercakup dalam metode BSC. Aspek lain seperti sertifikasi halal secara spesifik atau kajian regulasi, hanya dibahas sebagai aspek pendukung.
6. Studi ini dibatasi pada satu usaha yaitu UD Mustika yang berwilayah di Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap. Analisis tidak mencakup perbandingan dengan perusahaan ataupun wilayah lain, meskipun mungkin memiliki kesamaan dalam konteks industri.
7. Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi di UD Mustika. Data kuantitatif atau statistik yang berskala nasional hanya digunakan sebagai referensi untuk memperkuat analisis, bukan sebagai data utama.
8. Responden penelitian meliputi pemilik dan manajemen, perspektif pelanggan, serta pemasok atau regulator.

9. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu tertentu dan tidak mencakup pengamatan terhadap perubahan performansi rantai pasok halal dalam jangka waktu panjang atau setelah implementasi rekomendasi.
10. Penelitian tidak secara mendalam menganalisis aspek teknis terkait infrastruktur rantai pasok halal atau implikasi biaya secara detail. Fokus utamanya adalah pada evaluasi kinerja dari manajemen rantai pasok halal perusahaan berdasarkan pendekatan BSC.

Dengan batasan-batasan ini, diharapkan penelitian dapat lebih terarah dalam mengidentifikasi masalah, memberikan solusi praktis, dan menghasilkan rekomendasi yang relevan untuk pengembangan rantai pasok halal di UMKM.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

Kajian teori pada penelitian ini berisi tentang landasan teori yang dijadikan acuan informasi dalam pelaksanaan penelitian, berikut ini teori-teori yang berkaitan dengan isi penelitian.

2.1.1. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Usaha Mikro Kecil dan Menengah atau UMKM merupakan salah satu usaha produktif yang memiliki peranan cukup besar dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia, hal ini dikarenakan UMKM dapat memberikan peluang lapangan pekerjaan yang cukup banyak dan dapat mengurangi angka pengangguran pada generasi muda (Yulinda et al., 2023). UMKM berpengaruh pada sektor Produk Domestik Bruto (PDB) dengan capaian angkanya yaitu 60 persen dari sektor lainnya (Aziz et al., 2021). Peranan dari UMKM sangatlah besar dalam roda perekonomian negara, hal ini disebabkan karena sektor tersebut merupakan salah satu usaha produktif yang strategis dalam Pembangunan ekonomi nasional (Zulher & Norawati, 2019). Undang-undang nomor 20 tahun 2008 berisikan tentang usaha mikro, kecil, dan menengah, dalam perundang-undangan tersebut UMKM didefinisikan sebagai berikut :

1. Usaha Mikro, yaitu merupakan usaha milik perorangan atau badan usaha dari perorangan yang memiliki kriteria usaha mikro didalamnya.
2. Usaha Kecil, yaitu usaha pada ekonomi produktif yang berdiri sendiri dan pelakunya merupakan perorangan dari usaha menengah yang ikut andil secara tidak langsung.
3. Usaha Menengah, yaitu sebuah usaha ekonomi produktif dimana ia berdiri sendiri, dan pelakunya merupakan perorangan yang tidak langsung dari usaha kecil.

2.1.2. Ayam Broiler

Perkembangan industri unggas dapat diamati dari konsumsi unggas dari sebuah wilayah menyesuaikan jumlah populasi manusia yang ada di area tertentu, meningkatnya populasi manusia maka jumlah unggas yang dikonsumsi akan bertambah juga (Omar et al., 2019). Ayam broiler atau ayam potong yang biasanya menjadi konsumsi masyarakat Indonesia merupakan jenis ayam ras pedaging yang dihasilkan melalui budidaya teknologi dan memiliki karakteristik yaitu seperti pertumbuhan yang cepat, pengubah pakan yang cukup baik dilihat dari *feed conversion ratio* yang rendah, serta sistem pemeliharaan yang cukup mudah sehingga dapat menghasilkan daging yang berkualitas (Risyalda et al., 2021). Selain itu menurut (Drayanto, 2009) dalam (Risyalda et al., 2021) berkata bahwa daging dari ayam *broiler* merupakan jenis daging dengan kadar protein yang tinggi dan teknik pengolahannya relatif mudah dibandingkan dengan daging dari hewan lain, sehingga daging ayam termasuk dalam produk olahan yang memiliki nilai jual yang cukup tinggi. Masyarakat Indonesia terbiasa mengkonsumsi ayam jenis ini sebagai bahan makanan untuk mencukupi kebutuhan protein dalam tubuh dengan porsi yang sesuai.

2.1.3. Supply Chain Management (SCM)

Supply Chain Management (SCM) atau manajemen rantai pasok merupakan sebuah kegiatan yang digunakan untuk mengatur alur distribusi sebuah barang dari mulai hulu sampai dengan hilir dari barang tersebut akan difungsikan. Menurut (Nur Maisaroh, Alimatul Farida, Abdillah Mundir, 2023) rantai pasok merupakan kumpulan dari aktivitas dan keputusan yang saling berkaitan dan memiliki tujuan untuk mengintegrasikan secara efektif pemasok, produsen, gudang, layanan transportasi, ritel, dan juga pelanggan, yang dimulai dari tahap pembelian bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi sampai dengan produk dikirim dan sampai ke konsumen. Pada pelaksanaannya manajemen rantai pasok dalam perusahaan harus menyediakan produk yang sesuai dengan kebutuhan dari pelanggan, agar kegiatan logistik perusahaan juga dapat berjalan dengan lancar. Namun, menurut (Ernawati,

2023) pada kenyataannya perusahaan juga harus menyesuaikan pembiayaannya lainnya seperti gudang, dan biaya perawatan produk jadi yang tersedia dalam inventori seefektif mungkin agar kompetensi dalam perusahaan tetap meningkat.

Penerapan rantai pasokan atau *supply chain* harus dilaksanakan secara optimal. Kunci pengoptimal dari kegiatan *supply chain* itu sendiri dapat dilakukan dengan cara menciptakan alur informasi yang mudah dan juga akurat, menjaga pergerakan barang agar efektif dan efisien sehingga akan menghasilkan kepuasan yang maksimal dari para pelanggan (Helva Diansyah Putri, Indah Wulan Sari Batubara, 2022). Menurut Rachbini, 2019 dalam (Nur Maisaroh, Alimatul Farida, Abdillah Mundir, 2023) rantai pasokan dalam penerapannya terbagi menjadi tiga komponen yang wajib diperhatikan, yaitu:

- a. Rantai Pasokan Hulu (*Uppstream Supply Chain*), merupakan aktivitas yang melibatkan perusahaan dengan penyalur, seperti saat pembelian bahan baku atau bahan pelengkap (pendamping).
- b. Rantai Pasokan Internal (*Internal Supply Chain*), merupakan sebuah aktivitas yang dimulai dari masuknya barang ke gudang bahan baku sampai dengan pada proses produksi dilaksanakan. Kegiatan utama dari aktivitas ini yaitu ada pada produksi produk dan juga pengendalian dari persediaan yang terdapat pada gudang.
- c. Rantai Pasokan Hilir (*Downstream Supply Chain*), merupakan kegiatan yang aktivitasnya melibatkan pengiriman produk jadi ke pelanggan, baik retail ataupun konsumen akhir. Pada kegiatan ini fokus utamanya ada pada aktivitas seperti distribusi, pergudangan, transportasi, dan pelayanan.

Perkembangan teknologi yang pesat membantu mempermudah aliran distribusi, sehingga dapat meningkatkan kegiatan operasional perusahaan khususnya pada manajemen rantai pasok dari perusahaan tersebut. Dengan menerapkan perkembangan teknologi pada perusahaan diharapkan dapat memudahkan dalam mencapai kebutuhan pengadaan bahan baku sampai dengan pengiriman barang (Wulandari & Setyaningsih, 2021).

2.1.4. Halal Supply Chain Management (HSCM)

Halal Supply Chain Management (HSCM) merupakan sebuah kegiatan yang difungsikan untuk mengelola jaringan halal untuk memperluas integritas halal dari sebuah barang yang dimulai dari titik awal barang tersebut akan dibuat sampai dengan barang tersebut sampai di tangan konsumen, tujuan utama dari kegiatan ini adalah untuk memastikan barang tersebut merupakan produk yang telah melalui proses halal dan aman untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen (Dilla & Fathurohman, 2021). Penerapan dari rantai pasok halal tujuan utamanya adalah agar aliran material atau bahan baku yang akan digunakan, aliran dari informasi, aliran modal, serta aliran distribusi dapat secara jelas sampai pada konsumen (Nur Maisaroh, Alimatul Farida, Abdillah Mundir, 2023). Tujuan dari adanya rantai pasokan halal yaitu agar dapat menjamin integritas halal dari sebuah produk dan mencegah terjadinya kontaminasi silang dan melarang produk halal memasuki area produk haram ((Kurniawati et al., 2024).

Menurut (Isnaeni, 2020) kegiatan dari *Halal Supply Chain Management* harus mempertimbangkan semua elemen halal didalamnya seperti keimanan, kepercayaan, kebersihan, keamanan, dan bukti bahwa produk tersebut terbebas dari kontaminasi sesuatu yang menyebabkan produk tersebut berganti menjadi haram. Menurut (Kurniawati et al., 2024) untuk memastikan dan menjamin kehalalan sebuah produk, maka pada saat kegiatan distribusi juga harus mengimplementasikan konsep dari manajemen rantai pasok halal agar produk tersebut kehalalannya dapat terjaga dengan baik.

Menurut (Firdiansyah et al., 2021) jaringan halal dalam HSCM itu sendiri dimulai dari pengontrolan dari pasokan bahan baku yang akan digunakan untuk membuat produk, penanganan atau pengolahan dari bahan baku ketika pada tahap proses produksi, dan bagaimana tampilan dari produk ketika sudah jadi, seperti alur pembuatan dari produk tersebut, dan ketika produk sudah jadi dan siap untuk dikonsumsi. Pelaksanaan HSCM sangat penting mengingat semakin banyaknya konsumen muslim yang *aware* terhadap produk halal baik dalam proses pembuatannya

maupun dalam proses logistik saat pengiriman barang berlangsung. Hal tersebut menjadikan para pelaku usaha harus memperhatikan dan menjamin secara keseluruhan proses jual beli mereka dilaksanakan secara halal (Helva Diansyah Putri, Indah Wulan Sari Batubara, 2022). Secara umum menurut Talib dan Johan (2012) dalam (Firdiansyah et al., 2021), terdapat empat hal dasar dalam jaringan produksi halal, diantaranya yaitu:

1. Pengadaan Bahan Baku yang Halal
2. Proses Manufaktur yang Halal
3. Proses Distribusi yang Halal
4. Kegiatan Logistik yang Halal.

2.1.5. Sistem Jaminan Halal

Standarisasi Jaminan Halal dari RPH dan RPA peraturannya mengacu pada UU No 33 tahun 2014 yang isinya berkaitan dengan Jaminan Produk Halal (JPH), Fatwa Halal dari MUI, dan Sistem Jaminan Produk Halal (SJPH) itu sendiri. Integritas halal dalam proses jual beli daging hewan yang halal harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah, hal tersebut difungsikan agar keamanan daging yang akan dikonsumsi tetap terjaga. Selain itu, aturan turunan yang mengatur penyelenggaraan produk halal ada para Peraturan Pemerintah No 39 Tahun 2021 terkait dengan Penyelenggaraan Bidang Jaminan Produk Halal, dan Peraturan Menteri Agama No 26 Tahun 2019 terkait dengan Penyelenggaraan Jaminan Produk Halal. Di Indonesia ditetapkan standar halal diatur oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI), pada implementasinya MUI memberikan sertifikat dan logo halal pada produk yang terdaftar dan sudah pasti lolos dalam proses pemenuhan sertifikasi halal MUI. Menurut (Nadya Rishelin, 2023) institusi yang dibentuk MUI untuk menjalankan sertifikasi halal berdasarkan pengkajian produk seperti makanan, obat, dan kosmetik yaitu Lembaga Pengkajian Pangan Obat-obatan dan Kosmetika Majelis Ulama Indonesia (MUI). Penerbitan sertifikasi halal sendiri kewenangannya dilaksanakan oleh Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH) yang sesuai dengan UU No 3 Tahun

2014. Alur dari pendaftaran sertifikasi halal bagi Rumah Potong Hewan dapat dipersiapkan beberapa hal ini, diantaranya seperti.

- a) Legalitas usaha (NIB, NPWP, Izin Usaha)
- b) Sertifikat bukti pelatihan atau kompetensi Juru Sembelih Halal (JULEHA)
- c) Fasilitas & Proses pemotongan terhindar dari barang non halal dan air yang digunakan merupakan air bersih yang mengalir tanpa adanya pencampuran produk lain.

Di Indonesia sendiri standar halal yang sudah diterapkan yaitu seperti *Halal Assurance System* (HAS) atau yang biasa dikenal dengan Sistem Jaminan Halal, dalam standar tersebut terdiri dari.

- A. HAS 23000, berisikan tentang Persyaratan Sertifikasi Halal
- B. HAS 23101, berisikan tentang Pedoman Pemenuhan Kriteria Sistem Jaminan Halal pada Industri Pengolahan
- C. HAS 23102, berisikan tentang Pedoman Pemenuhan Kriteria Sistem Jaminan Halal di Restoran
- D. HAS 23103, berisikan tentang Pedoman Pemenuhan Kriteria Sistem Jaminan Halal di Rumah Potong Hewan (RPH)
- E. HAS 23104, berisikan tentang Pedoman Pemenuhan Kriteria Standar Jaminan Halal pada Katering
- F. HAS 23201, berisikan tentang Persyaratan Bahan Pangan yang Halal
- G. HAS 23301, berisikan Pedoman Penyusunan Manual Standar Jaminan Halal di Industri Pengolahan.

Dokumen dari *Halal Assurance System* atau HAS 23000 isinya mencakup beberapa aturan sertifikasi halal dari LPPOM MUI, dengan jumlahnya yaitu 11 kriteria, diantaranya yaitu.

- 1) Kebijakan Halal
- 2) Tim Manajemen Halal
- 3) Pelatihan dan Edukasi Halal

- 4) Bahan
- 5) Produk
- 6) Fasilitas Produksi
- 7) Prosedur Tertulis Terkait dengan Aktivitas Kritis
- 8) Kemampuan Telusur (*traceability*)
- 9) Penanganan Produk yang Tidak Memenuhi Kriteria
- 10) Audit Internal Perusahaan
- 11) Kajian Ulang Manajemen.

Syarat diatas digunakan untuk melindungi, meningkatkan, serta jaminan dalam menyediakan hewan yang dipotong sesuai dengan syariat Islam dan hal tersebut juga telah disesuaikan dengan kebijakan pemerintah terkait dengan penyediaan pangan yang berasal dari hewan aman, sehat, utuh, dan halal (ASUH) (Rezki, dkk., 2025).

2.1.6. Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan sebuah pencapaian atau hasil kerja dari seseorang, sekelompok, ataupun dari sebuah organisasi dalam melaksanakan sebuah tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai sebuah tujuan yang telah mereka tetapkan. Pengukuran kinerja merupakan sebuah hal yang penting bagi perusahaan untuk menilai keberhasilan mereka dalam bekerja (Dody, 2020). Pengukuran kinerja juga dapat difungsikan sebagai salah satu alat dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang strategis dan risiko secara tepat berdasarkan hasil penilaian dari pengukuran kinerja yang telah dilaksanakan (Dody, 2020).

2.1.7. *Balanced Scorecard* (BSC)

Balance Scorecard atau yang biasa disebut dengan BSC merupakan salah satu metode yang dirancang untuk dipergunakan dalam mengukur kinerja dari perusahaan secara menyeluruh. Metode *Balanced Scorecard* (BSC) dikembangkan dan diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990-an yang digunakan sebagai alat manajemen strategis untuk menerjemahkan pandangan yang

seimbang dan komprehensif terkait dengan strategi organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dan kinerjanya yang ditinjau dari berbagai perspektif, khususnya matrik lain selain finansial perusahaan (Bella, 2024). Selain itu (Dewi Nugrahani, 2015) berkata bahwa implementasi dari BSC ini digunakan untuk menyeimbangkan penilaian kinerja pada sisi keuangan dan non keuangan. BSC telah dipraktikkan pada perusahaan-perusahaan di Australia dan Eropa pada tahun 1996, dan menurut penelitian dari Nomura Research Institute (NRI) di Jepang pola kerja dari BSC ini telah diperkenalkan lebih dari 20 perusahaan. Sehingga dari pengalaman beberapa perusahaan yang telah mengimplementasikan pengukuran kinerja menggunakan sistem BSC ini memiliki berbagai keuntungan didalamnya (Rahman El Junusi, 2019). Di Indonesia BSC pertama kali diimplementasikan oleh Kementerian Keuangan sejak tahun 2008 yang digunakan untuk meningkatkan manajemen kinerja mereka (I Gede Ari, 2020).

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yang tergabung menjadi satu, yaitu *Balanced* yang berarti berimbang dan *Scorecard* yang berarti Kartu Skor. BSC sendiri dapat didefinisikan sebagai keseimbangan pencatatan kartu skor yang digunakan untuk menilai kinerja dari sebuah organisasi atau perusahaan dengan memperhatikan perspektif keuangan dan perspektif non keuangan (Muhammad Gusti, 2025). BSC juga merupakan alat komunikasi yang didalamnya menyediakan mekanisme untuk perusahaan menentukan strategi dalam menentukan peta strategi perusahaan (I Gede, 2020). Sistem kerja dalam *Balanced Scorecard* (BSC) dibangun dan dirancang sebagai salah satu alat manajemen yang mengintegrasikan empat perspektif menjadi satu guna mengevaluasi kinerja perusahaan secara holistic (Wildan, 2025). Pada setiap perspektifnya memiliki metrik pehitungannya masing-masing sesuai dengan yang akan digunakan dalam penelitian (Muhamad Gusti, 2025). Perpektif utama dalam mengintegrasikan BSC tersebut yaitu perpektif keuangan, perspektif pelanggan, perpektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Bella, 2024). Berikut penjelasan dari masing-masing perspektif menurut Robert S Kaplan dan David Norton (1996:38) (Muhammad Gusti, 2025):

1) Perspektif Keuangan

Perspektif ini terbagi menjadi dua sudut, yaitu keuangan jangka panjang dan keuangan jangka pendek. Akan tetapi dalam BSC perspektif keuangan ini sangatlah penting dalam memberikan ringkasan kegiatan dan konsekuensi tindakan ekonomis yang telah diambil sebelumnya. Berikut ini penjelasan rasio yang menjadi acuan dalam perspektif keuangan BSC:

- a. Rasio neraca (*balanced sheet ratio*), merupakan rasio-rasio yang tersusun dari data neraca. Misalnya yaitu seperti *current ratio*, *acid-test ratio*, *current liabilities to total asset ratio*, *current asset to total asset ratio*, dan lain-lain.
- b. Rasio laba-rugi (*income statement ratio*), merupakan rasio yang tersusun dari data laporan laba rugi, misalnya yaitu seperti *gross profit margin*, *net operating ratio*, dan lain sebagainya.
- c. Rasio antar laporan (*inter statement ratio*), merupakan rasio yang tersusun dari data neraca dan data laporan laba rugi, contohnya yaitu seperti *asset turnover*, *inventory turnover*, *receivable turnover*, dan lain sebagainya.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menitikberatkan pada penilaian dari pelanggan yang telah menikmati layanan perusahaan. Dengan adanya perspektif ini dapat memberikan masukan dan evaluasi terkait dengan segmentasi pasar yang dituju, dan hal ini merupakan sebuah komponen yang penting dalam sebuah perusahaan khususnya pada sasaran keuangan perusahaan. Berikut ini beberapa perspektif pelanggan yang harus diperhatikan perusahaan:

- a. Pangsa pasar (*market-share*) yaitu kemampuan perusahaan dalam mengukur seberapa besar proporsi segmentasi pasar yang akan dikuasai oleh perusahaan.
- b. Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan (*customer retention*) yaitu tingkat kemampuan dari perusahaan dalam

mempertahankan hubungan baiknya dengan para pelanggan, agar dapat membuat pelanggan untuk kembali berbelanja atau memakai jasa perusahaan tersebut.

- c. Perolehan pelanggan baru (*customer acquisition*), yaitu merupakan tingkatan kemampuan dari perusahaan dalam menarik pelanggan baru untuk bergabung dan membeli produk ataupun menggunakan jasa layanan perusahaan.
- d. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yaitu pengukuran tingkat kepuasan dari pelanggan terhadap pelayanan dan produk yang diberikan oleh perusahaan.
- e. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*) yaitu pengukuran keuntungan atau profit perusahaan atas kegiatan bisnis tertentu yang telah dilaksanakan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini berisi terkait dengan rangkaian aktivitas dari perusahaan yang menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan, sehingga pada proses ini juga kedua belah pihak sama-sama diberi keuntungan. Pada perspektif ini terbagi menjadi dua macam prosesnya yaitu proses produksi dan proses bisnis.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan,

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang didalamnya berfokus pada sumber daya perusahaan. Khususnya sumber daya manusia dalam perusahaan. Pada perspektif ini berkaitan dengan pengembangan *skill* dari sumber daya manusia di perusahaan, dan diharapkan masing-masing karyawan yang mengikutinya menjadi seorang yang kompeten pada bidangnya dan memberikan hasil kinerja yang prima dan memuaskan bagi perusahaan. Beberapa contoh implementasi dari perspektif ini yaitu sebagai berikut:

- a. Pelatihan dan Kompetensi Karyawan
- b. Daya dukung teknologi yang diberikan

c. Budaya dan motivasi kerja dalam perusahaan.

Keseluruhan perspektif dalam BSC saling berkaitan satu sama lain dan termasuk dalam sebuah hubungan sebab-akibat (Sansinova et al., 2023). Sehingga keempat perspektif tersebut diharapkan dapat mengaitkan visi, misi, dan tujuan dari setiap organisasi atau perusahaan yang mengimplementasikan BSC pada saat mereka melakukan pengukuran kinerja. Dengan tetap memperhatikan visi misi perusahaan dan implementasi BSC pada pengukuran kinerja perusahaan maka dapat menghasilkan strategi jangka panjang yang selaras dengan tindakan operasional perusahaan sehari-harinya dan dapat mendorong perbaikan yang bersifat *sustainable* bagi perusahaan (Sulkhan & Alek, 2025).

2.1.8. Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) merupakan gabungan dari beberapa indikator kinerja yang bersifat terukur dan didalamnya memberikan informasi terkait dengan sebuah pencapaian sudah sesuai dengan tujuan dari sebuah organisasi terbentuk. Selain itu, (Lubis et al., 2025) juga menambahkan bahwa KPI merupakan rangkaian dari beberapa langkah yang fokusnya ada pada aspek kinerja organisasi, khususnya dalam mencapai keberhasilan organisasi tersebut pada masa kini dan masa depan dari organisasi tersebut. Dalam penelitiannya (Herlina, 2024) mengungkapkan bahwa penggunaan KPI dilaksanakan dengan alur mengumpulkan beberapa studi literatur yang berisi terkait dengan topik penelitian yang sama ataupun yang cukup mirip, hal ini difungsikan agar sumber tersebut dapat digunakan secara maksimal sebagai sumber referensi yang terpercaya, khususnya dalam sesi pemilihan indikator sebelum pengambilan data dilaksanakan. Implementasi dari KPI sendiri memiliki rumus perhitungan yang dapat dilihat seperti berikut ini.

Rumus Perhitungan Capaian KPI:

$$\text{Capaian KPI (\%)} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100$$

Keterangan:

- a) Capaian KPI (%) merupakan hasil persentase yang aktual terhadap target yang sudah ditentukan sebelumnya. Pada hasil ini merujuk pada nilai yang menunjukkan tingkat pencapaian indikator pada kinerja tertentu.
- b) *Realisasi* merupakan nilai yang aktual dari hasil yang dicapai organisasi atau perusahaan selama masa evaluasi.
- c) Target merupakan tolok ukur atau yang dapat disebut juga dengan nilai sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi atau perusahaan sebagai standar pencapaian.
- d) Hasil akhir dari capaian ini dinyatakan dalam bentuk persentase (%).

2.1.9. *Traffic Light System (TLS)*

Traffic Light System (TLS) merupakan sebuah metode yang penggunaannya berfungsi untuk mempermudah dalam mengevaluari dan memberikan pemahaman terkait dengan pencapaian kinerja dengan bantuan tiga kategori warna didalamnya (Rumahorbo et al., 2021). Penelitian dari (Maleakhi et al., 2025) menambahkan informasi lainnya, dimana ia menyebutkan bahwa penerapan dari TLS ini memudahkan pengamat dalam menganalisis data yang telah diproses melalui ketiga warna yang memiliki tingkatan berbeda. Dengan kata lain dalam penelitian dari (Lubis et al., 2025) pemberian warna yang berbeda pada setiap indikator sesuai dengan nilai capaiannya difungsikan agar lebih mudah dipahami dalam memberikan evaluasi pada implementasi HSCM di perusahaan atau sebuah organisasi. Tiga warna yang digunakan disini yaitu seperti merah, kuning, dan hijau. Setiap indikator warna memiliki arti yang berbeda. Berikut ini tabel penjelasan terkait.

Tabel 2. 1 Klasifikasi Pemberian Warna dalam *Traffic Light System (TLS)*

Warna	Keterangan	Indikator Nilai
	Sangat Baik	80 - 100
	Cukup, namun perlu pantauan lebih lanjut	60-79
	Buruk	1 - 59

(Sumber: Rohma Herlina, dkk., 2024)

Berdasarkan kolom tabel diatas dapat diketahui bahwa warna dalam TLS memiliki fungsi dan artinya masing-masing, penggunaannya pun sesuai dengan nilai dari indeks hasil penelitian. Sehingga pada penerapannya harus sesuai dengan kriteria yang ada.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian dan menjadi kajian dalam penelitian ini.

Tabel 2. 2 Referensi Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Kajian	Metode
1.	Hanin Fitria, Syahrial Aman, Tita Latifah Ahmad	<i>Design of Hotel Performance Level Measurement System Based on Halal Value with BSC Method</i>	Penelitian ini membahas tentang penerapan BSC pada Namira Hotel Syariah Yogyakarta dengan tujuan utamanya yaitu untuk mengetahui tingkat dari kinerja hotel jika dilihat dari sisi bisnis dan kehalalan opsionalnya.	<i>Balanced Scorecard.</i>
2.	Rifqah Sansinova, Iftitah Salsabila Lukman Siregar, Bernike Putri Sembiring, Batrisyia Atikah, Dini Wahyuni	<i>Application of Balanced Scorecard Method in Measuring Halal Frozen Food Supply Chain Performance</i>	Penelitian ini mengkaji terkait dengan pengukuran kinerja rantai pasokan (<i>Supplu Chain</i>) pada usaha kecil makanan beku halal dengan tujuan untuk menilai kinerja bisnis yang penilaiannya tidak hanya dari aspek keuangannya, akan tetapi dari aspek non keuangan dan nilai halal dari produk tersebut.	<i>Balanced Scorecard (BSC), Analytical Hierarchy Process (AHP), Traffic Light System</i>

No	Penulis	Judul	Kajian	Metode
5.	Dwi Agustina Kurniawati, Iwan Vanany, Dias Dzaky Kumarananda, Muhammad Arief Rochman	<i>Toward halal supply chain 4.0: MILP model for halal food distribution</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mencari sebuah solusi dari masalah terkait risiko kontaminasi silang yang kerap ditimbulkan ketika distribusi makanan halal dilaksanakan.	<i>Mixed Integer Linear Programming, Halal Supply Chain Management</i>
6.	Rohma Herlina, Yelita, Anggiane Iskandar, Iwan Sukarno	<i>Halal Supply Chain Performance Measurement with Supply Chain Operations Reference Approach</i>	Penelitian ini membahas tentang pengukuran kinerja rantai pasok halal (HSCM) pada UMKM produksi olahan daging (Bakso Mantul) yang belum memiliki sertifikasi halal.	<i>SCOR, KPI, AHP, Snorm De Boer, TLS</i>
7.	Sulkhan & Alek	<i>Analysis of Employee Performance Measurement Using the Balanced Scorecard to Determine Key Performance Indicators at PT. Z</i>	Penelitian ini membahas pengukuran kinerja karyawan dengan tujuan untuk mengetahui efektivitas sistem penilaian kinerja perusahaan dan merancang indikator kinerja utama dari perusahaan agar lebih terukur dan strategis.	<i>Balanced Scorecard, Key Performance Indicators.</i>
8.	Harwati A.N. Yunita Pettolo (2019)	<i>Halal Criteria in Supply Chain Operations Reference (SCOR) for Performance Measurement: A Case Study</i>	Penelitian ini membahas penerapan pengukuran kinerja rantai pasok (<i>Supply Chain Management</i>) dengan mengintegrasikan nilai-nilai halal dan	<i>Supply Chain Operation Reference, Analytical Hierarchy Process.</i>

No	Penulis	Judul	Kajian	Metode
			juga Islam dalam model SCOR pada penelitian untuk mengetahui kinerja dari sebuah perusahaan makanan.	
9.	Titania Miranda Sari, Dini W.	<i>Risk Assessment and Mitigation Strategy in The Halal Broiler Supply Chain</i>	Penelitian ini membahas terkait dengan identifikasi risiko dan strategi mitigasi untuk menjaga kehalalan produk ayam potong dalam rantai pasok halal khususnya di Indonesia, dengan tujuan penelitiannya yaitu untuk menentukan sumber dan jenis risiko non-halal dalam siklus rantai pasok dari ayam potong serta menentukan langkah-langkah mitigasi untuk mencegah adanya pelanggaran halal dari produk daging ayam tersebut.	<i>Interpretive Structural Modeling (ISM), MICMAC Analysis, Failure Mode and Effect Analysis (FMEA).</i>

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek dan Subjek Penelitian

Objek dari penelitian ini yaitu berfokus pada penilaian performansi atau kinerja dari rantai pasok halal daging ayam *broiler* pada salah satu UMKM distributor ayam *broiler*, dimana dalam penelitian ini berisi terkait dengan evaluasi kinerja halal dari kegiatan rantai pasok perusahaan yang melibatkan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Key Performance Indicators* (KPI) pada perusahaan. Sementara itu, subjek dari penelitian ini yaitu pelaku utama dalam kegiatan rantai pasok yang meliputi peternak, pengelola dan pemilik Rumah Potong Ayam (RPA), dan pelanggan atau *reseller* dari daging ayam *broiler*. Kegiatan penelitian ini berlokasi pada RPA Mustika yang menjalankan bisnis distributor ayam *broiler* dan berada di Desa Kesugihan Kidul, Kecamatan Kesugihan, Kabupaten Cilacap.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan agar tujuan penelitian lebih fokus dan dapat tercapai tujuan dari penelitian serta pembahasan didalamnya tidak melebar pada permasalahan lain. Batasan dan ruang lingkup dari penelitian ini yaitu, diantaranya fokus dari penelitian ini ada pada seperti apa performansi atau kinerja manajemen rantai pasok daging ayam halal yang dijual pada distributor ayam *broiler* di Kab. Cilacap. Kegiatan penelitian mencakup pada alur dari rantai pasok itu sendiri yang didalamnya menyesuaikan pendekatan dari metode *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu seperti pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari perusahaan. Selain itu, kegiatan penelitian ini nantinya akan menitikberatkan pada aspek kegiatan rantai pasok halal dari daging ayam yang dijual oleh perusahaan dengan mengikuti ketentuan dari aturan pemerintah seperti BPJPH dan SJH yang sesuai dengan syariat Islam.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini tertuju pada pelanggan dan *supplier* (pemilik kandang ayam *broiler*) dalam perusahaan jumlahnya yaitu lebih dari 30 orang sebagai objek yang menjalankan proses bisnis terutama dalam kegiatan pemotongan ayam *broiler*, dimana didalamnya tidak hanya fokus pada pemotongannya akan tetapi juga pada kegiatan logistik, keuangan, dan juga

bagaimana pengawasan halal pada perusahaan terlaksana. Namun untuk sampel pengambilan data hanya berfokus pada pada 30 orang untuk pelanggan dan 15 orang untuk *supplier* (pemilik kandang).

3.4. Variabel dan Definisi Operasional

Proses identifikasi dalam penelitian pasti memerlukan beberapa variabel dan definisi operasionalnya secara detail dan menyeluruh. Adanya kedua hal tersebut difungsikan agar penelitian dapat dengan mudah memberikan informasi terkait dengan pengukuran variabel dalam penelitian. Selain itu, fungsi lainnya yaitu agar peneliti juga dapat dengan detail memberikan informasi yang tepat.

Tabel 3. 1 Variabel dan Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

No	Variabel	Perspektif BSC	Definisi Operasional
1	Kinerja Keuangan	Keuangan	Diukur berdasarkan hasil penilaian dari responden melalui aspek keuangan rantai pasok perusahaan seperti penghematan biaya, pertumbuhan dari pendapatan perusahaan, dan juga efisiensi kegiatan distribusinya.
2	Kepuasan Pelanggan	Pelanggan	Pengukurannya dilakukan melalui pembagian kuesioner kepada pelanggan dengan menilai pelayanan, kualitas produk yang mereka dapatkan, kejelasan label halal, dan juga kepercayaan pelanggan pada perusahaan.
3	Efisiensi Proses Bisnis	Proses Bisnis Internal	Pengukurannya dilakukan melalui tingkatan dari kepatuhan perusahaan pada prosedur halal, waktu proses produksi, dan tingkat kesalahan pada aktivitas produksi dan distribusi produk.
4	Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Learning & Growth</i>	Pengukurannya dilaksanakan melalui pelatihan karyawan, inovasi bisnis

No	Variabel	Perspektif BSC	Definisi Operasional
			proses, dan juga bagaimana dukungan dari manajemen perusahaan dalam menerapkan sistem halal dalam perusahaan.
5	Kinerja Rantai Pasok Halal	-	Merupakan penggabungan nilai dari keempat perspektif dari BSC yang telah menunjukkan efektivitas dari sistem rantai pasok halal yang sudah terlaksana dalam perusahaan.

Penerapan dari perspektif BSC tersebut nantinya dipadukan dengan *Key Performance Indicators* (KPI) yang berfungsi sebagai alat ukur kinerja dari objek yang akan diteliti. Penggabungan keduanya akan memberikan hasil pengukuran dari pencapaian tujuan dari perusahaan.

3.5. Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner yang berisi terkait dengan matrik pengukuran *Balanced Scorecard* (BSC), Penyusunan *Key Performance Indicators* (KPI), *Traffic Light System* (TLS), Microsoft Excel, Microsoft Word, dan Google Form.

3.6. Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data ditujukan untuk mendukung penelitian ini agar terlaksana dengan baik dan sesuai dengan tujuan. Data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, kedua jenis data yang digunakan, yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer pada penelitian ini dilaksanakan dengan melakukan observasi dan wawancara secara langsung kepada pemilik, karyawan, dan juga pelanggan dari UMKM UD. Mustika selaku salah satu distributor ayam *broiler* di Kab. Cilacap, sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari kajian studi literatur dan regulasi dari pemerintah (BPJPH, Kemenperin, dan Kemenag) untuk memperkuat teori-teori yang akan diterapkan dalam penelitian. Selain itu data sekunder juga didapatkan dari data perusahaan yang sebelumnya sudah ada.

Proses pengumpulan data dilakukan secara terpisah, yaitu dengan membagi tiga bagian penting sesuai dengan bidang SCM itu sendiri seperti pemilik usaha, *supplier*, dan pelanggan. Pemilik usaha dalam hal ini dijadikan sebagai *expert judgment* yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan pemahaman secara menyeluruh terhadap proses bisnis dan strategi dari perusahaan. Responden *supplier* dan pelanggan pada penelitian ini dijadikan sebagai data pendukung penelitian dengan fungsi evaluasi hubungan dengan pemasok produk dan nantinya akan dicantumkan secara deskriptif dan jelas. Pada hasil data *supplier* dan pelanggan akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dan mengaitkannya dengan karena jumlah respondennya sudah cukup dan diwajibkan untuk diuji validitas serta reliabilitas dari data tersebut.

3.7. Analisis Data

Data yang terkumpul nantinya merupakan data primer yang diambil dengan cara melakukan observasi dan wawancara untuk kegiatan yang biasa dilaksanakan dalam proses bisnis sehari-hari dan wawancara kepada pihak terkait yang tercakup dalam proses bisnis dalam BSC, sehingga nantinya akan diketahui bagaimana kegiatan rantai pasokan dalam perusahaan tersebut berjalan. Pada proses olah data ini nantinya akan menentukan indikator dari perspektif dalam BSC yang mana yang menjadi fokus pada perbaikan perusahaan khususnya dalam permasalahan halal SCM. Penentuan indikator nantinya akan menggunakan KPI sebagai alat ukur kuantitatif yang difungsikan sebagai penentu sejauh mana perusahaan dapat mencapai tujuannya dalam menerapkan halal SCM. Setelah penilaian sebelumnya yang sudah dilaksanakan maka akan diklasifikasikan berdasarkan hasil dari perhitungan KPI dengan bantuan *Traffic Light System* (TLS) yang diharapkan dapat memberikan kemudahan secara visual dalam memprioritaskan indikator yang dianggap masih kurang baik dan harus diperhatikan secara khusus.

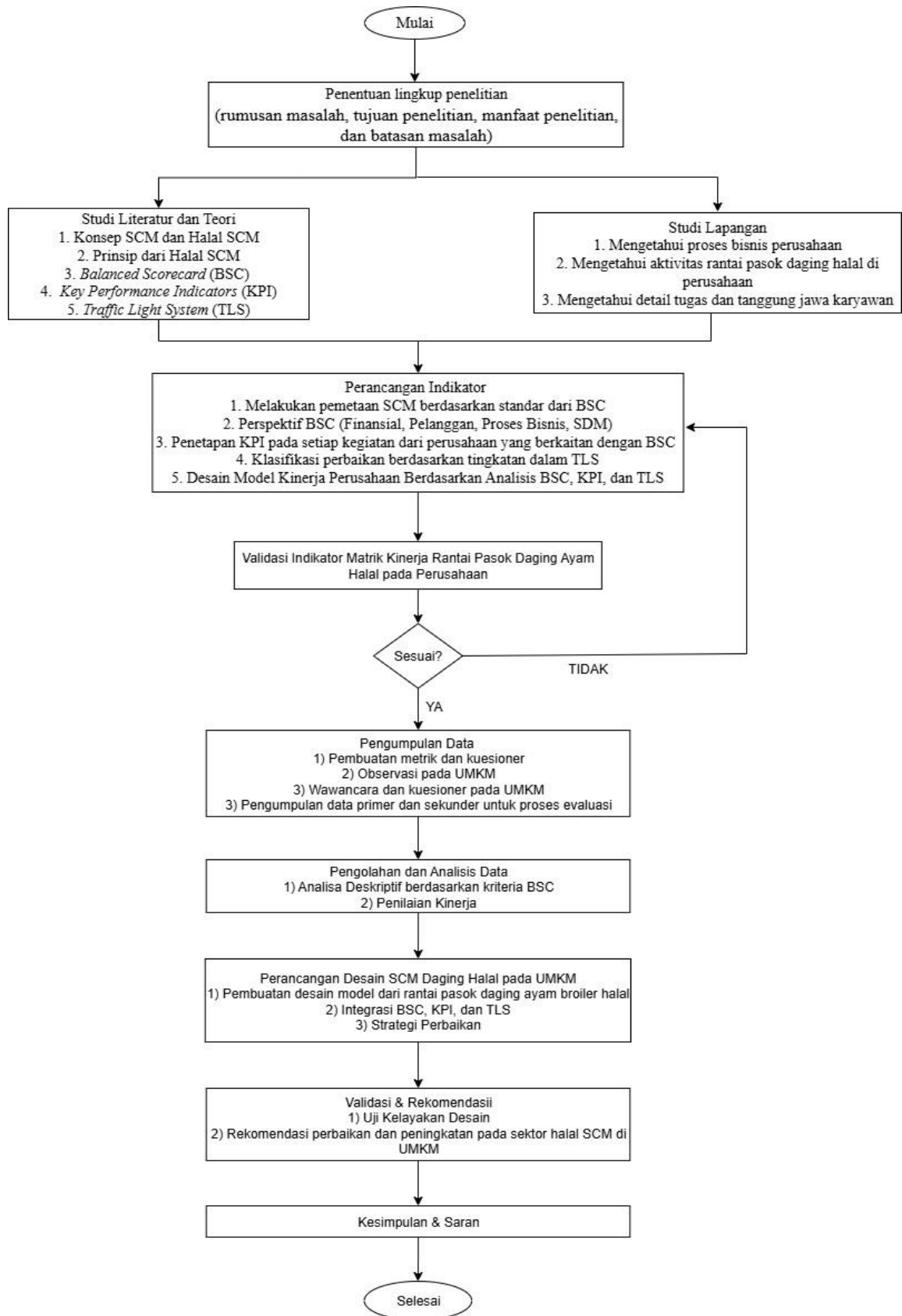
Tahapan ini dilakukan untuk menganalisis dan membahas hasil dari penggabungan dari pendekatan BSC dan KPI yang digunakan dalam penelitian, sehingga nantinya dapat diketahui bagaimana kinerja dari rantai pasok daging ayam *broiler* halal pada UMKM yang dijadikan objek penelitian dan subjek penelitian pada aspek Halal SCM. Dengan mengetahui hasil tersebut nantinya akan diprioritaskan beberapa hasil yang relevan untuk dijadikan model perbaikan dan menjadi fokus utama dalam implementasi keseharian dari kegiatan proses bisnis perusahaan.

3.8. Prosedur Penelitian

Fokus pada penelitian ini ada pada pengukuran kinerja atau performansi dari manajemen rantai pasok daging ayam *broiler* halal yang dijual salah satu UMKM di Kabupaten Cilacap dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai salah satu alat yang menjadi acuan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Sedangkan untuk alur dari penelitian ini dimulai dari mencari sumber dan tinjauan pustaka dari pendekatan yang digunakan dalam penelitian kali ini dan untuk menjadi dasar dari penelitian dan pembuatan *Key Performance Indicators* (KPI) pada penelitian ini. Selanjutnya yaitu pengumpulan data dan pengolahan data disertai dengan perancangan dan mengklasifikasikan nilai dari hasil perhitungan KPI berdasarkan penggunaan warna dari *Traffic Light System* (TLS) dan juga meminta pendapat dari pihak lain yang dianggap *capable* untuk memberikan jawaban dan pendapatnya terkait dengan pertanyaan yang berkaitan dengan indikator HSCM yang ditujukan untuk perusahaan. Pada tahap pengambilan data dilaksanakan secara mandiri oleh peneliti sehingga nantinya jawaban yang ada dalam *form* merupakan jawaban yang valid akan kebenarannya. Secara keseluruhan data yang didapatkan merupakan data yang menggunakan pendekatan metode *Balanced Scorecard* (BSC), *Key Performance Indicators* (KPI), dan *Traffic Light System* (TLS) dengan menggunakan bantuan *software* perhitungan Microsoft Excel. Sedangkan untuk uji validasi dan reliabilitas dilakukan pada keseluruhan agar dapat diketahui bagaimana hasil data yang telah diambil, hal ini difungsikan untuk dapat mengetahui apakah jawaban dari responden sesuai dengan yang diharapkan peneliti atau tidak dan untuk mengecek apakah pertanyaan dari setiap indikator sesuai dengan tujuan dari setiap KPI yang berlaku. Visualisasi hasil dari penelitian ini akan menggunakan bantuan *Traffic Light System* (TLS) agar mempermudah pembaca dalam melihat klasifikasi hasil yang masih membutuhkan perbaikan dalam kinerja halal SCM dari perusahaan. Jenis metode yang dipakai dalam penyelesaian pada penelitian ini termasuk dalam metode kuantitatif, karena data yang digunakan merupakan penggabungan dari dua metode yang berbeda dan didalamnya berisi angka yang dihitung dan dianalisis.

Pengolahan data dilakukan menggunakan aplikasi Ms. Excel dan SPSS dalam pengujian validitas dan reliabilitas dari data yang telah diambil. Pengkategorian data dilaksanakan berdasarkan hasil KPI dan diklasifikasikan menggunakan TLS sesuai dengan kriteria yang sudah dituliskan pada bab sebelumnya, dan pembobotan indikator kinerja rantai pasok pada penelitian ini tidak dilakukan agar dapat menghindari subjektivitas penilaian dan menjaga

kesederhanaan analisis dari penelitian, karena mengingat fokus dari penelitian ini ada pada perancangan dan evaluasi awal dari sistem pengukuran kinerja dari rantai pasok halal daging ayam *broiler* yang dijual pada RPA Mustika. Berikut ini dapat dilihat *flowchart* yang berisikan terkait bagaimana penelitian ini akan dilaksanakan secara detail.



Gambar 3. 1 Flowchart Alur Penelitian

Pembuatan diagram alir diatas dalam penelitian ini berfungsi untuk memudahkan peneliti dalam melaksanakan alur penelitian dan agar lebih terstruktur dalam menyelesaikan tahapan dari kegiatan penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Bagian bab empat ini akan menyajikan hasil pengukuran kinerja halal *Supply Chain Management* (SCM) berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Key Performance Indicators* (KPI). Hasil dibawah ini didapatkan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Penjelasan dari penyajian hasil dilakukan sesuai dengan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya dan pada bab ini hanya berfokus pada penyajian data hasil pengukuran tanpa disertai dengan pembahasan.

4.1. Pengumpulan Data

4.1.1. Sejarah Singkat dan Gambaran Umum Perusahaan

RPA Mustika merupakan sebuah perusahaan distributor dan pemotongan ayam *broiler* yang berlokasi di Jalan Kauman RT 01 RW 01, Desa Kesugihan Kidul, Kecamatan Kesugihan, Kabupaten Cilacap, Provinsi Jawa Tengah. Perusahaan ini mulai beroperasi pada awal tahun 2010 dan sampai saat ini masih terus berjalan. Sejak awal berdirinya, perusahaan ini menjalankan usaha pemotongan ayam secara berkelanjutan sehingga sampai saat ini omzetnya mencapai lebih dari Rp20.000.000,- setiap bulannya. Visi yang dimiliki oleh perusahaan ini yaitu “Menjadi Rumah Potong Ayam pada kelas UMKM yang unggul dalam penyediaan produk ayam *broiler* halal dan memenuhi prinsip syariat Islam, berkualitas tinggi, harga bersaing, berorientasi pada kepuasan pelanggan, serta berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan”.

Operasional perusahaan dibantu oleh karyawan yang berjumlah lebih dari 15 orang yang masing-masing memiliki tugas dan fungsinya sendiri. Jumlah tersebut terbagi menjadi dua *shift* agar kelancaran proses produksi pada perusahaan dapat berjalan secara maksimal. Proses operasional lain seperti pada sistem pengairannya dibuat secara signifikan dan maksimal agar penggunaan air tanah dari lokasi tersebut bisa terus berkelanjutan. Sistem pengairan dari perusahaan digunakan secara maksimal untuk menunjang kegiatan pemotongan dan pencucian daging ayam. Selain itu, limbah yang dihasilkan perusahaan juga dimanfaatkan secara maksimal oleh pihak lain yang membutuhkan sebagai pakan ikan, pupuk, dan keperluan lain yang dapat memanfaatkan limbah tersebut.

Perusahaan menunjukkan komitmen yang tinggi untuk patuh pada regulasi yang ada terkait dengan standar pemotongan hewan yang baik, benar, serta sesuai dengan syariat yang berlaku dan peraturan berdasarkan ketentuan dari Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH) dan Sistem Jaminan Halal (SJH). Proses penjualan ayam dilakukan berdasarkan pesanan dari pelanggan, dalam hal ini perusahaan menjual ayam *broiler* hidup dan daging ayam yang siap untuk diolah. Proses produksinya sendiri dimulai dari pemesanan ayam hidup pada Perseroan Terbatas (PT) yang mengelola peternak didalamnya, selanjutnya yaitu mengambil ayam hidup pada peternak yang sudah terdaftar dalam *database* Perseroan Terbatas (PT) yang menaungi, lalu selanjutnya yaitu mengambil ayam tersebut melalui penimbangan yang disesuaikan dengan *order* yang tercatat pada pemesanan di Perusahaan Terbatas (PT). Setelah itu ayam hidup bisa dibawa ke lokasi penjualan dari perusahaan distributor pemotongan ayam untuk dijual kepada *reseller* dan konsumen akhir. Keseluruhan dari rangkaian proses ini dilaksanakan secara teratur agar kelancaran operasional perusahaan dan mutu hasil pemotongan dapat dimaksimalkan dengan baik.

UD Mustika memiliki karyawan berjumlah 20 orang yang 9 diantaranya dikhususkan pada proses produksi daging ayam, pada penelitian ini objek yang diteliti berfokus pada divisi pemotongan ayam yang memproduksi daging ayam halal. Juru penyembelihan ayam pada perusahaan ini terdiri dari tiga orang, dengan penentuan lokasi kerja yang berbeda, dan untuk jam operasional kerja pada setiap lokasi kerja juga berbeda. Hal ini disebabkan karena lokasi yang berbeda dan menyesuaikan kebutuhan pada setiap titik penyembelihannya. Ketiga lokasinya terbagi menjadi yang berlokasi di RPA Pusat Kesugihan, RPA Pasar Kesugihan, dan RPA Pasar Adipala. Ketiga lokasi tersebut berlokasi di Kabupaten Cilacap. Akan tetapi pada penelitian ini fokus utamanya hanya pada RPA yang lokasinya di pusat usaha, yaitu di Pusat Kesugihan.

Skala pemotongan ayam pada usaha ini ada pada angka satu hingga dua ton setiap harinya. Dalam memenuhi pesanan dari pelanggan, perusahaan memiliki beberapa alat inventaris yang digunakan untuk mendukung keperluan dari kegiatan pemotongan ayam, contohnya seperti mesin cabut bulu, pisau untuk menyembelih ayam, alat pembersih usus dan ampela ayam (bambu dan pisau kecil), tong dan panci, dan lain sebagainya. Alat seperti mesin membutuhkan *maintenance* setiap beberapa bulan sekali agar dalam proses memenuhi pesanan dari para pelanggan dapat dijalankan dengan maksimal. Selain harus memperhatikan inventaris tersebut,

perusahaan juga sangat memperhatikan bagaimana aliran air agar tetap mengalir dan tidak menyebabkan polusi udara karena limbah yang dihasilkan dari kegiatan produksinya.

4.1.2. Struktur Organisasi dan SDM

Perusahaan memiliki 20 orang karyawan yang terdiri dari tenaga produksi, penyembelih, dan tenaga distribusi. Tugas yang ada dalam alur proses bisnis di Perusahaan dibagikan secara merata dengan didasarkan pada kebutuhan operasional Perusahaan. Selain itu, pelatihan halal dari Perusahaan prosedur penyembelihannya dilaksanakan secara internal untuk menjaga kepatuhan dan kesesuaian dengan standar halal yang sudah ditetapkan oleh pemerintah dalam aturannya.

4.1.3. Implementasi *Halal Supply Chain* pada Perusahaan

Perusahaan telah menerapkan prosedur operasional pemotongan ayam yang mengacu pada prinsip syariat Islam, mulai dari proses penyembelihan hingga penanganan produk akhir. Selain itu perusahaan juga telah memiliki sertifikat halal yang dikeluarkan oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI). Proses penyembelihan dilakukan oleh tenaga penyembelih yang memahami tata cara penyembelihan halal dengan menggunakan alat yang tajam serta memperhatikan kebersihan fasilitas produksi. Selain itu, perusahaan juga berupaya menjaga kebersihan lingkungan produksi melalui proses pencucian peralatan dan pengelolaan limbah secara berkala untuk meminimalkan potensi kontaminasi terhadap produk halal. Pada pelaksanaan operasionalnya, perusahaan menunjukkan komitmen untuk mematuhi ketentuan standar halal yang ditetapkan oleh Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH) melalui penerapan prosedur penyembelihan, penanganan bahan baku, serta pengawasan kebersihan fasilitas produksi. Namun demikian, implementasi sistem jaminan halal secara terdokumentasi dan terstruktur masih belum sepenuhnya dilakukan.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan, sistem pelacakan (*traceability*) bahan baku ayam hidup masih dilakukan secara sederhana melalui pencatatan manual terhadap pemasok dan jumlah pesanan dari pelanggan. Sistem dokumentasi terkait alur distribusi produk belum terintegrasi secara sistematis sehingga proses pelacakan produk dari hulu ke hilir masih memiliki keterbatasan. Pengendalian kontaminasi halal dilakukan melalui pemisahan area kerja dan pembersihan peralatan produksi secara rutin. Namun, belum terdapat standar operasional tertulis yang mengatur pengendalian risiko kontaminasi secara menyeluruh pada setiap tahapan proses produksi dan distribusi.

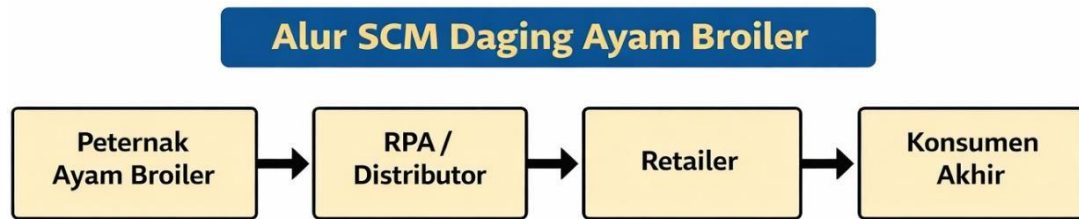
Hasil dari pengamatan dan wawancara dengan pihak perusahaan, implementasi *halal supply chain* pada UD Mustika secara umum telah berjalan, khususnya pada aspek penyembelihan dan kebersihan proses produksi. Akan tetapi, penerapan sistem pengelolaan halal masih bersifat operasional dan belum terintegrasi dalam suatu sistem manajemen yang terstruktur. Selain itu, perusahaan belum memiliki indikator pengukuran kinerja khusus yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas implementasi *halal supply chain*, sehingga proses *monitoring* dan evaluasi kinerja operasional masih dilakukan secara manual dan dilakukan secara sederhana berdasarkan pengalaman dan pengamatan langsung.

Dalam pengimplementasian dari *halal supply chain* di perusahaan masih terdapat beberapa kendala operasional, antara lain keterbatasan sumber daya manusia, belum adanya sistem dokumentasi proses halal yang terstruktur, serta belum tersedianya sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas proses produksi dan distribusi. Selain itu, keterbatasan teknologi dan sistem pencatatan menyebabkan proses *monitoring* rantai pasok belum dilakukan secara optimal, sehingga potensi risiko pada setiap tahapan proses belum dapat diidentifikasi secara sistematis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen, perusahaan belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang terstruktur maupun indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator* atau KPI) yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja operasional, kualitas produk, maupun efektivitas implementasi *halal supply chain*. Evaluasi kinerja selama ini dilakukan secara informal berdasarkan jumlah produksi dan tingkat penjualan tanpa adanya indikator yang terukur dan terdokumentasi. Kondisi ini menunjukkan perlunya pengembangan sistem pengukuran kinerja yang terstruktur dan komprehensif untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

4.1.4. Penggambaran Alur *Supply Chain Management* dari Produk Daging Ayam yang Dijual Perusahaan

Perjalanan produk mentah sampai dengan menjadi produk jadi melewati beberapa alur yang terbagi menjadi beberapa bagian, salah contohnya seperti pada gambar dibawah ini, berikut ini alur distribusi produk daging ayam potong.



Gambar 4. 1 Alur *Supply Chain Management* dari Daging Ayam Broiler

Berdasarkan alur diatas dapat diketahui bahwa dalam proses ayam hidup sampai dengan menjadi daging ayam yang siap untuk dimasak dan dikonsumsi terbagi menjadi beberapa langkah. Alur *supply chain* dari daging ayam *broiler* di perusahaan, proses pengadaan bahan baku, pemotongan, dan distribusi produk telah berjalan secara berurutan dan terkoordinasi. Namun demikian, koordinasi antar tahapan proses masih dilakukan secara konvensional tanpa sistem monitoring yang terintegrasi. Selain itu, potensi risiko dalam rantai pasok masih dapat terjadi pada tahap pengadaan bahan baku, proses produksi, maupun distribusi produk akibat belum adanya standar evaluasi kinerja pada setiap tahapan proses. Oleh karena itu, diperlukan suatu model pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi efektivitas rantai pasok secara menyeluruh.

Berdasarkan gambaran umum tersebut, diperlukan suatu model pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi implementasi *halal supply chain* secara terstruktur dan komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini mengembangkan model *Key Performance Indicator* (KPI) dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur dan meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

4.2. *Mapping Balanced Scorecard* (BSC)

Penelitian ini membahas terkait dengan bagaimana kinerja *halal supply chain* pada perusahaan rumah potong ayam dengan fokusnya ada pada produk daging ayam halal yang dijual oleh perusahaan, dengan ini maka implementasi pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) pada penelitian ini dibutuhkan untuk digunakan sebagai alat pengukuran kinerja SCM halal. Dalam penerapannya dibutuhkan penggambaran atau *mapping* dari BSC secara jelas dan detail agar indikator yang dihasilkan dari *mapping* ini dapat digunakan secara maksimal. Berikut ini hasil penggambaran atau *mapping* dari pendekatan BSC pada penelitian ini.



Gambar 4. 2 Mapping Balanced Scorecard (BSC)

Penggambaran diatas difungsikan untuk memaksimalkan bagaimana pembagian dari indikator dari KPI akan dilaksanakan, beserta dengan sedikit contoh implementasi didalamnya.

4.3. Penyesuaian Visi dan Strategi Perusahaan dengan KPI dan Perspektif BSC

Perusahaan memiliki visi yang berbunyi “Menjadi Rumah Potong Ayam pada kelas UMKM yang unggul dalam penyediaan produk ayam broiler halal dan memenuhi prinsip syariat Islam, berkualitas tinggi, harga bersaing, berorientasi pada kepuasan pelanggan, serta berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan.”, dan berdasarkan visi tersebut maka dapat diturunkan strategi dari perusahaan untuk fokus pada tujuan utama yang tercantum dalam visi tersebut. Fokus utamanya ada pada produk halal dan kepatuhan syariat, kualitas produk, harga yang bersaing, kepuasan pelanggan, dan juga keberlanjutan dari aspek ekonomi sosial serta lingkungannya. Berikut ini tabel penyelarasan visi dan strategi perusahaan dengan KPI yang berdasarkan perspektif BSC.

Tabel 4. 1 Penyelarasan Visi Perusahaan dan Strategi Perusahaan dengan KPI

No	Komponen Visi	Perspektif BSC	KPI	Tujuan Strategis
1	Keberlanjutan Ekonomi	<i>Financial</i>	ROI Produk Halal	Meningkatkan Profitabilitas Usaha
2	Harga Bersaing	<i>Financial</i>	Efisiensi Biaya Operasional Pemotongan Ayam	Efisiensi Biaya Produksi
3	Keberlanjutan Ekonomi	<i>Financial</i>	Produktivitas Pemotongan Ayam Per Hari	Meningkatkan Produktivitas Operasional
4	Keberlanjutan Ekonomi	<i>Financial</i>	Pendapatan Produk Bersertifikasi Halal	Meningkatkan Pendapatan Usaha
5	Harga Bersaing	<i>Financial</i>	Total Biaya Langsung Per Ekor Terjual	Pengendalian Biaya Produksi

No	Komponen Visi	Perspektif BSC	KPI	Tujuan Strategis
6	Produk Halal, Kepuasan Pelanggan	<i>Financial</i>	Kepercayaan Konsumen Membayar Produk Halal	Meningkatkan Nilai Produk Halal
7	Kepuasan Pelanggan	<i>Customer</i>	Kepuasan Pelanggan Produk Halal	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan
8	Kepuasan Pelanggan	<i>Customer</i>	Kepuasan Pelayanan Pelanggan	Meningkatkan Kualitas Pelayanan
9	Produk Halal	<i>Customer</i>	Kepercayaan Pelanggan Terhadap Label Halal	Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan
10	Produk Halal, Kualitas	<i>Customer</i>	Pengaduan Pelanggan Terkait Halal	Menjaga Kualitas Dan Kepatuhan Halal
11	Kualitas Tinggi	<i>Customer</i>	Pengembalian Produk Akibat Isu Halal	Menjaga Kualitas Produk
12	Kepuasan Pelanggan	<i>Customer</i>	Waktu Respon Keluhan Pelanggan	Meningkatkan Pelayanan Pelanggan
13	Kepuasan Pelanggan	<i>Customer</i>	Repeat Customer Produk Halal	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
14	Kepuasan Pelanggan	<i>Customer</i>	Indeks Performansi Pelayanan & Pengiriman	Meningkatkan Kualitas Pelayanan
15	Produk Halal	<i>Internal Process Bussiness</i>	Kepatuhan Pemasok Terhadap Standar Halal	Menjamin Bahan Baku Halal
16	Produk Halal	<i>Internal Process Bussiness</i>	Persentase Supplier Tersertifikasi Halal	Menjamin Rantai Pasok Halal
17	Kualitas Tinggi	<i>Internal Process Bussiness</i>	Produk Tidak Layak Jual/Kontaminasi	Meningkatkan Kualitas Produksi

No	Komponen Visi	Perspektif BSC	KPI	Tujuan Strategis
18	Keberlanjutan Lingkungan	<i>Internal Process Bussiness</i>	Pemanfaatan Limbah Pemotongan Ayam	Pengelolaan Limbah
19	Keberlanjutan Ekonomi	<i>Internal Process Bussiness</i>	Keterpenuhan Pasokan Bahan Baku	Menjaga Kontinuitas Produksi
20	Produk Halal	<i>Internal Process Bussiness</i>	Persentase Bahan Baku Bersertifikasi Halal	Menjamin Bahan Baku Halal
21	Produk Halal	<i>Internal Process Bussiness</i>	Kinerja Sistem Traceability Halal	Meningkatkan Kontrol Rantai Pasok Halal
22	Kepuasan Pelanggan	<i>Internal Process Bussiness</i>	Ketepatan Waktu Pengiriman Produk	Meningkatkan Efisiensi Distribusi
23	Produk Halal	<i>Internal Process Bussiness</i>	Pelanggaran Sop Halal	Menjaga Kepatuhan Proses Halal
24	Produk Halal	<i>Learning & Growth</i>	Pelatihan Kehalalan Karyawan	Meningkatkan Kompetensi Sdm Halal
25	Kualitas Tinggi	<i>Learning & Growth</i>	Sertifikasi Halal Karyawan	Meningkatkan Kompetensi Sdm
26	Kualitas Tinggi	<i>Learning & Growth</i>	Inovasi Proses Menjaga Integritas Halal	Peningkatan Kualitas Proses
27	Produk Halal	<i>Learning & Growth</i>	Pemanfaatan TI Monitoring Halal	Peningkatan Sistem Kontrol Halal
28	Keberlanjutan Sosial	<i>Learning & Growth</i>	Keterlibatan Manajemen <i>Halal Supply Chain</i>	Penguatan Komitmen Organisasi
29	Keberlanjutan Sosial	<i>Learning & Growth</i>	Kepuasan Karyawan Terhadap Budaya Halal	Peningkatan Budaya Kerja

4.4. Indikator *Key Performance Indicators (KPI)*, Sumber Penilaian, dan Referensi

Penentuan dari indikator KPI dalam penelitian ini disusun berdasarkan beberapa referensi jurnal yang membahas SCM dan halal dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

(BSC) dijadikan acuan dalam penelitian ini. Berikut ini tabel indikator KPI yang disertai dengan sumber referensinya.

Tabel 4. 2 *Indikator Key Performance (KPI) Beserta Sumber Referensinya*

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Referensi
1	<i>Financial</i>	<i>Return on Investment</i> (ROI) produk halal	Perusahaan	Fitria et al., 2022; Ratna Wulandari (2022); Esther W. Kairu (2013)
2	<i>Financial</i>	Efisiensi biaya operasional pemotongan ayam	Perusahaan	Fitria et al., 2022; Khan et al., 2021; Ali et al., 2020; Wibowo et al., 2021
3	<i>Financial</i>	Produktivitas pemotongan ayam per hari	Perusahaan	Rahman et al., 2021; Prasetyo et al., 2020; Hidayat et al., 2023
4	<i>Financial</i>	Pendapatan dari lini produk bersertifikasi halal	Perusahaan	Fitria et al., 2022
5	<i>Financial</i>	Total biaya langsung untuk setiap ekor yang terjual	<i>Supplier</i>	Joko Hardono, 2017
6	<i>Financial</i>	Kepercayaan konsumen dalam mengeluarkan uang untuk sebuah produk halal	Pelanggan	Joko Hardono, 2017
7	<i>Customer</i>	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk halal	Pelanggan	Rifqah et al., 2023
8	<i>Customer</i>	Kepuasan tingkat pelayanan pada pelanggan	Pelanggan	Joko Hardono, 2017
9	<i>Customer</i>	Tingkat kepercayaan pelanggan terhadap label dan jaminan halal	Pelanggan	Fitria et al., 2022; Hidayat et al., 2024; Wulandari et al., 2022
10	<i>Customer</i>	Tingkat pengaduan pelanggan terkait kehalalan	Perusahaan	Rifqah et al., 2023
11	<i>Customer</i>	Persentase pengembalian produk akibat isu kehalalan	Perusahaan	Rifqah et al., 2023
12	<i>Customer</i>	Waktu respon terhadap keluhan pelanggan halal	Pelanggan	Rifqah et al., 2023
13	<i>Customer</i>	Jumlah pelanggan tetap (<i>repeat customer</i>) produk halal (<i>cust retention</i>)	Perusahaan	Fitria et al., 2022; Joko Hardono, 2017

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Referensi
14	<i>Customer</i>	Indeks performansi pelayanan dan pengiriman barang	Pelanggan	Joko Hardono, 2017
15	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat kepatuhan pemasok terhadap standar halal	<i>Supplier</i>	Rifqah et al., 2023; Ratna Wulandari (2022); Aliefia Putri Prasetyanti (2019)
16	<i>Internal Business Process</i>	Persentase <i>supplier</i> yang tersertifikasi halal	Perusahaan	Ratna Wulandari et al., 2022
17	<i>Internal Business Process</i>	Persentase produk tidak layak jual atau terkontaminasi	Perusahaan	Tieman 2020; Rifqah et al., 2023; Hidayat et al., 2024
18	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat pemanfaatan limbah pemotongan ayam	Perusahaan	Nugraha et al., 2021; Hasan et al., 2020; Suryanto et al., 2022
19	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat keterpenuhan pasokan bahan baku dari <i>supplier</i>	Perusahaan	Tieman & Darun 2019; Ali et al., 2021; Khan et al., 2022
20	<i>Internal Business Process</i>	Persentase bahan baku bersertifikasi halal	Perusahaan	Fitria et al., 2022; Ratna Wulandari 2022
21	<i>Internal Business Process</i>	Kinerja sistem <i>traceability</i> dalam rantai pasok halal	<i>Supplier</i>	Ellahi et al., 2025; Dilla Fathurohman (2025); Nurul Maisaroh (2023)
22	<i>Internal Business Process</i>	Ketepatan waktu pengiriman produk halal	Perusahaan	Rifqah et al., 2023
23	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah pelanggaran terhadap SOP halal	Perusahaan	Fitria et al., 2022
24	<i>Learning & Growth</i>	Jumlah pelatihan kehalalan karyawan per tahun	Perusahaan	Fitria et al., 2022
25	<i>Learning & Growth</i>	Kompetensi karyawan yang lolos sertifikasi halal	Perusahaan	Rifqah et al., 2023
26	<i>Learning & Growth</i>	Inovasi proses untuk menjaga integritas halal	<i>Supplier</i>	Rifqah et al., 2023
27	<i>Learning & Growth</i>	Pemanfaatan teknologi informasi dalam <i>monitoring</i> halal	<i>Supplier</i>	Nusran et al., 2023; Dilla & Fathurohman 2021

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Referensi
28	<i>Learning & Growth</i>	Keterlibatan manajemen dalam program <i>halal supply chain</i>	<i>Supplier</i>	Fitria et al., 2022
29	<i>Learning & Growth</i>	Kepuasan karyawan terhadap budaya kerja berbasis halal	Perusahaan	Rifqah et al., 2023

Hasil dari penentuan indikator diatas dianggap cukup sebagai acuan dalam penelitian ini, sehingga pengambilan data dapat dilakukan dengan optimal dengan tetap memperhatikan kriteria performansi dari setiap indikator tertulis dalam tabel tersebut.

4.5. Data Penelitian

4.5.1. Indikator KPI dan Kriteria Performansi

Data penelitian pada bab empat ini berisi terkait dengan seperti apa data KPI yang dihasilkan berdasarkan indikator yang telah disusun dengan menggunakan bantuan skala likert dalam penilaian setiap indikatornya. Setiap indikator memiliki kriteria performansi yang berbeda, sesuai dengan kebutuhan dalam memenuhi informasi penelitian. Berikut ini tabel data penelitian dilengkapi dengan indikator KPI dan perspektif BSC nya serta dengan sumber penilaian, skala, dan kriteria performansi dalam pengambilan data dari penelitian ini.

Tabel 4. 3 Indikator KPI, Sumber Penilaian, dan Kriteria dari setiap Indikator Performansi

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala	Kriteria Performansi
1	<i>Financial</i>	Return on Investment (ROI) produk halal	Perusahaan	Skor 1-5 (%)	1 -> tingkat pengembalian sangat rendah bahkan dibawah 0%; 2 -> tingkat pengembalian investasi halal rendah sekitar 1-5% dari biaya investasi; 3 -> tingkat pengembalian biaya yang mendekati titik impas investasi sekitar 6-15%; 4 -> tingkat pengembalian investasi halal yang tinggi sekitar 16-30% dari biaya yang diinvestasikan; 5 -> pengembalian investasi halal sangat tinggi diatas 30% dari biaya yang diinvestasikan

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala	Kriteria Performansi
2	<i>Financial</i>	Efisiensi biaya operasional pemotongan ayam	Perusahaan	Skor 1-5 (%)	1 -> Biaya aktual >20% di atas biaya standar (sangat tidak efisien); 2 -> Biaya aktual 10–20% di atas biaya standar (tidak efisien); 3 -> Biaya aktual mendekati biaya standar ($\pm 10\%$); 4 -> Biaya aktual 10–20% lebih rendah dari biaya standar (efisien); 5 -> Biaya aktual >20% lebih rendah dari biaya standar (sangat efisien)
3	<i>Financial</i>	Produktivitas pemotongan ayam per hari	Perusahaan	Skor 1-5 (kg)	1 -> Produksi < 500 kg/hari; 2 -> Produksi 500 - 800 kg/hari; 3 -> Produksi 801 - 1200 kg/hari; 4 -> Produksi 1201 - 1500 kg/hari; 5 -> Produksi >1500 kg/hari
4	<i>Financial</i>	Pendapatan dari lini produk bersertifikasi halal	Perusahaan	Skor 1-5	1 -> tidak berpengaruh bahkan menurun; 2 -> berpengaruh sedikit namun kurang signifikan; 3 -> pendapatan tidak jelas (tidak dapat dipastikan naik atau turun); 4 -> pendapatan meningkat secara signifikan; 5 -> pendapatan meningkat sangat tinggi
5	<i>Financial</i>	Total biaya langsung untuk setiap ekor yang terjual	<i>Supplier</i>	Skor 1-5	1 -> lebih dari 20% biaya diatas anggaran yang ditentukan (menimbulkan kerugian); 2 -> total biaya 1-19% dari anggaran yang ditentukan (perlu adanya koreksi); 3 -> biaya sesuai dengan prediksi; 4 -> total biaya lebih dari 15% dibawah prediksi anggaran (ada sedikit keuntungan); 5 -> total biaya lebih dari 16% jauh dibawah anggaran yang ditetapkan (keuntungan maksimal)

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala	Kriteria Performansi
6	<i>Financial</i>	Kepercayaan konsumen dalam mengeluarkan uang untuk sebuah produk halal	Pelanggan	Skor 1–5	1 -> sangat tidak percaya cenderung tidak mau mengeluarkan uang untuk sebuah ayam yang sudah dipotong; 2 -> mau mengeluarkan dengan beberapa syarat seperti melihat langsung proses penyembelihan; 3 -> ragu-ragu untuk mengeluarkan uang; 4 -> percaya dengan melihat spanduk halal dari perusahaan; 5 -> sangat percaya dengan perusahaan karena adanya bukti yang signifikan dari perusahaan dalam mendalami sertifikasi halal dan pemasangan spanduk halal perusahaan
7	<i>Customer</i>	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk halal	Pelanggan	Skor 1–5	1 -> sangat tidak puas; 2 -> kurang puas; 3 -> ragu-ragu dengan kehalalan produk; 4 -> puas; 5 -> sangat puas
8	<i>Customer</i>	Kepuasan tingkat pelayanan pada pelanggan	Pelanggan	Skor 1–5	2 -> sangat tidak puas; 2 -> kurang puas; 3 -> ragu-ragu dan merasa biasa saja; 4 -> puas; 5 -> sangat puas
9	<i>Customer</i>	Tingkat kepercayaan pelanggan terhadap label dan jaminan halal	Pelanggan	Skor 1–5	1 -> sangat tidak percaya; 2 -> kurang percaya dengan label halal perusahaan; 3 -> berpendapat kehalalan produk tidak terlalu penting; 4 -> percaya dengan tingkatan yang signifikan karena adanya bukti label halal perusahaan; 5 -> sangat percaya dengan perusahaan
10	<i>Customer</i>	Tingkat pengaduan pelanggan terkait kehalalan	Perusahaan	Skor 1-5 (orang/bulan)	1 -> sangat tinggi (lebih dari 15 orang per bulan); 2 -> tinggi (11-15 orang per bulan); 3 -> standar (6-10 orang per bulan); 4 -> rendah (3- 5 orang perbulan); 5 -> sangat rendah (1-2 orang setiap bulan)

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala	Kriteria Performansi
11	<i>Customer</i>	Jumlah pengembalian produk akibat isu kehalalan	Perusahaan	Skor 1-5 (orang/bulan)	1 -> sangat tinggi (lebih dari 15 orang per bulan); 2 -> tinggi (10-15 orang per bulan); 3 -> standar (kurang dari 6-9 orang per bulan); 4 -> rendah (3-5 orang perbulan); 5 -> sangat rendah (1-2 orang setiap bulan)
12	<i>Customer</i>	Waktu respon terhadap keluhan pelanggan halal	Pelanggan	Skor 1-5 (Jam/kasus)	1 -> sangat lambat (> 1,5 jam); 2 -> lambat (1-1,5 jam); 3 -> waktu respon cukup lambat (45 menit-1 jam); 4 -> cepat (16-30 menit); 5 -> sangat cepat (<15 menit)
13	<i>Customer</i>	Jumlah pelanggan tetap (repeat customer) produk halal (cust retention)	Perusahaan	Skor 1-5 (Orang/bulan)	1 -> kurang dari 15 orang; 2 -> 16-20 orang; 3 -> 21-25 orang; 4 -> 26-29 orang; 5 -> lebih dari 30 orang
14	<i>Customer</i>	Indeks performansi pelayanan dan pengiriman barang	Pelanggan	Skor (1-5) (jam/pesanan)	1 -> pesanan diantar lebih dari 2 jam setelah pemesanan (sangat lambat); 2 -> pesanan diantar dengan rentang 1-2 jam (lambat); 3 -> pesanan dikirim dalam rentang 1 jam (cukup cepat); 4 -> pesanan dikirim kurang dari 45 menit (cepat); 5 -> pesanan dikirim dalam waktu 20-30 menit setelah pemesanan (sangat cepat)
15	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat kepatuhan pemasok terhadap standar halal	<i>Supplier</i>	Skor 1-5	1-> performansi sangat buruk pemasok belum memiliki sistem yang memadai untuk menjamin kepatuhan standar halal; 2-> kepatuhan rendah (supplier belum sepenuhnya memahami standar halal dan implementasinya hanya dilakukan sewaktu-waktu); 3 -> cukup (performa rata-rata, supplier mengetahui standar tetapi pada implementasinya masih memerlukan perbaikan); 4 -> performa baik dan memenuhi standar halal dan secara rutin standar halal diimplementasikan; 5 -> pemasok sudah sepenuhnya

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala	Kriteria Performansi
					mengetahui semua prosedur dan dokumentasi serta kepatuhannya sudah diaudit secara internal oleh manajemen.
16	<i>Internal Business Process</i>	Persentase supplier yang tersertifikasi halal	Perusahaan	Skor 1-5 (%)	1 -> kurang dari 30% supplier tidak memiliki sertifikasi halal dan memerlukan tindakan korektif secepatnya; 2 -> 30-49% supplier belum memiliki sertifikasi halal dan perusahaan sangat bergantung dengan sedikit supplier yang memiliki sertifikat halal; 3-> 50-70% supplier memiliki sertifikasi halal dan perusahaan tetap memerlukan upaya intensif agar dapat mencari sisa supplier yang memiliki sertifikasi halal sebagai alternatif pengganti; 4 -> 71-90% supplier memiliki sertifikasi halal namun masih memerlukan perbaikan dan verifikasi ulang terkait dengan SJH, 5 -> diatas 91% hampir semua supplier memiliki sertifikasi halal yang telah memenuhi standar dan memiliki risiko kontaminasi yang paling sedikit.
17	<i>Internal Business Process</i>	Persentase produk tidak layak jual atau terkontaminasi	Perusahaan	Skor 1-5 (% ekor produk cacat)	1 -> Lebih dari 10 ekor/hari; 2 -> 8-10 ekor/hari; 3 -> 6-7 ekor/hari; 4 -> 3-5 ekor/hari; 5 -> 0-2 ekor/hari
18	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat pemanfaatan limbah pemotongan ayam	Perusahaan	Skor 1-5 (% limbah yang dimanfaatkan)	1 -> Kurang dari 20% Limbah dikeloa dengan baik; 2 -> 21-40% Limbah dikelola; 3 -> 41-60% Limbah dikelola; 4 -> 61-80% Limbah dikelola;

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala	Kriteria Performansi
					5 -> Lebih dari 80% limbah dimanfaatkan secara optimal
19	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat keterpenuhan pasokan bahan baku dari supplier	Perusahaan	Skor 1-5 (% pemenuhan order bahan baku)	1 -> Pasokan terpenuhi <60% dari kebutuhan harian; 2 -> Pasokan terpenuhi 60 - 74%; 3 -> Pasokan terpenuhi 75 - 89%; 4 -> Pasokan terpenuhi 90 - 99%; 5 -> Pasokan selalu terpenuhi 100%
20	<i>Internal Business Process</i>	Persentase bahan baku bersertifikasi halal	Perusahaan	Skor 1-5	1 -> apabila kurang dari 30% proporsi bahan baku memiliki sertifikasi bahan baku; 2 -> 31-50% proporsi bahan baku halal; 3-> 51-70% proporsi bahan baku telah memiliki sertifikasi halal; 4 -> 71-90% proporsi bahan baku memiliki sertifikasi halal, 5 -> diatas 91% proporsi bahan baku memiliki sertifikasi halal
21	<i>Internal Business Process</i>	Kinerja sistem traceability dalam rantai pasok halal	<i>Supplier</i>	Skor 1-5	1 -> tidak memiliki sistem traceability formal untuk menjamin jalur halal dari produk yang dihasilkan, 2 -> sistem traceability tidak konsisten dan sering mengalami kesulitan dalam memverifikasi status halal dari bahan baku yang digunakan; 3 -> ada sistem traceability akan tetapi masih bergantung pada proses manual yang memerlukan waktu lama dalam menelusurinya; 4 -> sistem <i>traceability</i> nya sudah berfungsi dengan sangat baik dan dapat menyediakan data halal yang akurat dalam waktu singkat; 5 -> sistem traceability tercatat dan terpenuhi secara digital, real time dan mencakup setiap titik kritis dari kontrol halal yang dibutuhkan.

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala	Kriteria Performansi
22	<i>Internal Business Process</i>	Ketepatan waktu pengiriman produk halal	Perusahaan	Skor 1-5 (%)	1 -> selalu terlambat dari waktu yang dijanjikan (<49% dari waktu yang dijanjikan); 2 -> ketepatan waktu yang rendah (50% dari waktu yang dijanjikan); 3 -> cukup tepat waktu (80% sesuai dengan waktu yang dijanjikan); 4 -> sering tiba tepat waktu sesuai dengan waktu yang dijanjikan (81-95%); 5 -> selalu tepat waktu sesuai dengan waktu yang dijanjikan (>96% sesuai dengan waktu yang dijanjikan)
23	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah pelanggaran terhadap SOP halal	Perusahaan	Skor 1-5 (Kasus/tahun)	1 -> lebih dari 15 kasus per tahun; 2 -> 11-14 kasus per tahun; 3 -> 6-10 kasus per tahun; 4 -> 3-5 kasus per tahun; 5 -> 1-2 kasus per tahun.
24	<i>Learning & Growth</i>	Jumlah pelatihan kehalalan karyawan per tahun	Perusahaan	Skor 1-5 (Kegiatan/tahun)	1 -> tidak ada sama sekali; 2 -> 1 kegiatan pelatihan; 3 -> 2 kegiatan pelatihan pertahun; 4 -> 3 kegiatan pelatihan per tahun; 5 -> lebih dari 4 kegiatan setiap tahunnya
25	<i>Learning & Growth</i>	Kompetensi karyawan yang lolos sertifikasi halal	Perusahaan	Skor 1-5 (%)	1 -> hanya 20% karyawan yang memiliki kompetensi sertifikasi halal; 2 -> jumlah karyawan yang memiliki kompetensi sertifikasi halal relatif rendah 20-49% dari keseluruhan karyawan; 3 -> jumlah karyawan yang memiliki kompetensi sertifikasi halal sekitar 50-80% dari keseluruhan karyawan; 4 - jumlah karyawan yang memiliki sertifikasi halal 81-90%; 5 -> hampir seluruh karyawan sudah memiliki sertifikasi halal dgn presentasinya lebih dari 91%.
26	<i>Learning & Growth</i>	Inovasi proses untuk menjaga integritas halal	<i>Supplier</i>	Skor 1-5 (Jumlah inovasi/tahun)	1 -> tidak ada inovasi dalam satu tahun; 2 -> 1-3 inovasi dalam satu tahun; 3 -> 4-5 inovasi dalam satu tahun; 4 -> 5-7 inovasi dalam satu tahun;

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala	Kriteria Performansi
					5 -> diatas 8 inovasi dalam satu tahun.
27	<i>Learning & Growth</i>	Pemanfaatan teknologi informasi dalam monitoring halal	<i>Supplier</i>	Skor 1-5 (%)	1 -> kurang dari 20% kegiatan monitoring halal memanfaatkan teknologi dan hampir keseluruhan menggunakan manual dan tidak terstruktur; 2 -> 21-40% proses monitoring halal memanfaatkan teknologi namun masih didominasi menggunakan manual dan basisnya menggunakan kertas; 3 -> 41-60% kegiatan monitoring seimbang menggunakan manual dan digital; 4 -> 61-80% kegiatan monitoring halal sudah memanfaatkan teknologi dan sudah terdigitalisasi; 5 -> diatas 81% proses monitoring halal sudah dikelola melalui sistem yang terintegrasi (traceability, checking, dokumentasi kegiatan)
28	<i>Learning & Growth</i>	Keterlibatan manajemen dalam program halal supply chain	<i>Supplier</i>	Skor 1-5 (Frekuensi/tahun)	1 -> manajemen tidak pernah terlibat program halal supply chain; 2 -> manajemen jarang terlibat dan mendelegasikan tugasnya pada staff level bawah; 3 -> manajemen cukup memiliki keterlibatan akan tetapi tidak konsisten dan hanya reaktif; 4 -> manajemen memiliki keterlibatan tinggi dan terstruktur dalam pelaksanaannya; 5 -> komitmen manajemen dalam tinjauan halal sc tinggi dan manajemen merupakan kunci dari pelaksanaannya

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala	Kriteria Performansi
29	<i>Learning & Growth</i>	Kepuasan karyawan terhadap budaya kerja berbasis halal	Perusahaan	Skor (1–5)	1 -> karyawan sangat menolak dan budaya kerja berbasis halal tidak ada dalam perusahaan tersebut; 2 -> budaya kerja halal dianggap sebagai beban dan cenderung menimbulkan ketidakpuasan dari karyawan; 3 -> budaya kerja halal tidak terlalu signifikan mempengaruhi kepuasan karyawan (bersikap indferen); 4 -> budaya kerja halal memberikan dampak positif dan menghasilkan kepuasan yang tinggi di kalangan karyawan; 5 -> budaya kerja halal sangat kuat dan menciptakan kepuasan yang sangat tinggi dan menciptakan loyalitas pada karyawan

4.5.2. Rekap Hasil Pengambilan Data

Berdasarkan pengambilan data yang sudah dilaksanakan hasil yang didapat dikelompokkan berdasarkan sumber penilaian yaitu pada sumber penilaian *supplier*, sumber penilaian pelanggan, dan sumber penilaian pemilik usaha. Setiap sumber penilaian memiliki peranan yang sama pentingnya, namun jumlah respondennya berbeda. Sesuai dengan yang telah dibahas dalam bab sebelumnya, jawaban dari setiap sumber penilaian akan dijadikan sebagai pelengkap satu sama lain. Berikut ini hasil dari pengambilan data.

A. Sumber Penilaian Pemilik Usaha

Rekap hasil pengambilan data pertama adalah dari jawaban dari pemilik usaha, pada sumber penilaian ini responden yang menjawab terdiri dari dua orang yaitu Bapak Yanuar Prambudi (1) dan Ibu Mitha Riana Dewi (2), keduanya mengelola bisnis ini dengan sangat baik dan penuh dengan ketelitian, berikut ini terlampir jawaban dari kedua responden tersebut.

Tabel 4. 4 Rekap Hasil Pengambilan Data dari Sumber Penilaian Pemilik Usaha

Perspektif BSC	KPI	Responden	
		1	2
<i>Financial</i>	<i>Return on Investment (ROI) produk halal</i>	4	3

Perspektif BSC	KPI	Responden	
		1	2
<i>Financial</i>	Efisiensi biaya operasional pemotongan ayam	4	4
<i>Financial</i>	Produktivitas pemotongan ayam per hari	4	4
<i>Financial</i>	Pendapatan dari lini produk bersertifikasi halal	2	2
<i>Customer</i>	Tingkat pengaduan pelanggan terkait kehalalan	5	5
<i>Customer</i>	Persentase pengembalian produk akibat isu kehalalan	5	5
<i>Customer</i>	Jumlah pelanggan tetap (<i>repeat customer</i>) produk halal (<i>cust retention</i>)	5	5
<i>Internal Business Process</i>	Persentase bahan baku bersertifikasi halal	5	5
<i>Internal Business Process</i>	Persentase produk tidak layak jual atau terkontaminasi	5	5
<i>Internal Business Process</i>	Tingkat pemanfaatan limbah pemotongan ayam	4	5
<i>Internal Business Process</i>	Tingkat keterpenuhan pasokan bahan baku dari <i>supplier</i>	5	5
<i>Internal Business Process</i>	Ketepatan waktu pengiriman produk halal	4	4
<i>Internal Business Process</i>	Jumlah pelanggaran terhadap SOP halal	5	5
<i>Learning & Growth</i>	Jumlah pelatihan kehalalan karyawan per tahun	1	1
<i>Learning & Growth</i>	Kompetensi karyawan yang lolos sertifikasi halal	1	1
<i>Learning & Growth</i>	Kepuasan karyawan terhadap budaya kerja berbasis halal	3	2
<i>Learning & Growth</i>	Jumlah kecelakaan kerja	5	5
<i>Learning & Growth</i>	Tingkat kehadiran karyawan	4	5

(Sumber: Hayunda Nur Annisa, 2026)

Jawaban pada setiap indikator tersebut memiliki beberapa kesamaan dan perbedaan. Data diatas akan dijadikan sebagai jawaban *judgement expert* yang akan melengkapi data dari kegiatan penelitian ini, hal ini disebabkan karena jawaban tersebut hanya terdiri dari dua jawaban saja, sehingga tidak dapat dilakukan pengolahan validasi dan reliabilitas data.

B. Sumber Penilaian *Supplier*

Rekap hasil pengambilan data berdasarkan sumber penilaian *supplier* ini dilaksanakan melalui wawancara dengan pemilik kandang yang memberikan jawaban serta keterangan. Jumlah responden pada sumber penelitian ini terdapat 15 orang, setiap *supplier* memiliki pendapatnya sendiri dan menyesuaikan dengan keadaan dari manajemen yang diikuti. Berikut ini hasil dari pengambilan data tersebut.

Tabel 4. 5 Rekap Hasil Pengambilan Data dari Sumber Penilaian *Supplier*

Perspektif BSC	KPI	Jawaban Responden														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>Financial</i>	Total biaya langsung untuk setiap ekor yang terjual	5	5	5	4	4	5	5	2	5	5	3	4	4	5	5
<i>Internal Business Process</i>	Tingkat kepatuhan pemasok terhadap standar halal	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5
<i>Internal Business Process</i>	Kinerja sistem <i>traceability</i> dalam rantai pasok halal	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	3	4	4	5
<i>Learning & Growth</i>	Inovasi proses untuk menjaga integritas halal	3	4	4	3	3	4	3	2	5	3	5	4	4	3	4
<i>Learning & Growth</i>	Pemanfaatan teknologi informasi dalam monitoring halal	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5
<i>Learning & Growth</i>	Keterlibatan manajemen dalam program halal <i>supply chain</i>	5	5	4	5	4	4	4	1	5	5	2	5	4	5	4

(Sumber: Hayunda Nur Annisa, 2026)

Data diatas akan merupakan jawaban dari para pemilik kandang yang ayamnya dipesan dan diambil oleh perusahaan pemotongan ayam UD Mustika dalam kurun waktu hamper satu bulan, hal ini disebabkan karena pengambilan ayam pada setiap kandang

bisa dilakukan tiga sampai empat kali pengambilan, tergantung dengan jumlah ayam yang tersedia pada kandang tersebut.

C. Sumber Penilaian Pelanggan

Rekap hasil pengambilan data pada sumber penilaian pelanggan respondennya terdiri dari 30 orang, yang beberapa kali telah melakukan *repeat order* dan *reseller* yang menjual ulang daging yang telah mereka beli pada perusahaan. Berikut ini rekap data dari sumber penilaian pelanggan.

Tabel 4. 6 Rekap Hasil Pengambilan Data dari Sumber Penilaian Pelanggan (1)

Perspektif BSC	KPI	Jawaban Responden														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>Financial</i>	Kepercayaan konsumen dalam mengeluarkan uang untuk sebuah produk halal	5	2	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	2	5
<i>Customer</i>	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk halal	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	4	4	5	4	4
<i>Customer</i>	Kepuasan tingkat pelayanan pada pelanggan	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	4	4	5	4	4
<i>Customer</i>	Tingkat kepercayaan pelanggan terhadap label dan jaminan halal	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
<i>Customer</i>	Waktu respon terhadap keluhan pelanggan halal	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5
<i>Customer</i>	Indeks performansi pelayanan dan pengiriman barang	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	4	5	5

(Sumber: Hayunda Nur Annisa, 2026)

Tabel 4. 7 Rekap Hasil Pengambilan Data dari Sumber Penilaian Pelanggan (2)

Perspektif BSC	KPI	Jawaban Responden														
		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
<i>Financial</i>	Kepercayaan konsumen dalam mengeluarkan uang untuk sebuah produk halal	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
<i>Customer</i>	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk halal	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
<i>Customer</i>	Kepuasan tingkat pelayanan pada pelanggan	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5
<i>Customer</i>	Tingkat kepercayaan pelanggan terhadap label dan jaminan halal	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
<i>Customer</i>	Waktu respon terhadap keluhan pelanggan halal	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
<i>Customer</i>	Indeks performansi pelayanan dan pengiriman barang	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	4

(Sumber: Hayunda Nur Annisa, 2026)

Kedua tabel diatas merupakan hasil pengambilan data dari sumber penilaian pelanggan. Data diatas terbagi menjadi dua agar lebih mudah dalam menginputkan dalam dalam satu lembaran kertas hasil.

4.5.3. Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji KMO

Pada prosesnya data yang tercantum pada sub bab sebelumnya diolah pengujian validitas dan reliabilitas dari jawaban tersebut, hal ini digunakan agar dapat mengerti kekonsistenan jawaban dari setiap indikator yang terlampir. Berikut ini terlampir hasil dari uji validitas dan uji reliabilitas dari data diatas.

1. Uji Validitas Responden Pelanggan

Hasil uji validitas dari data sumber penilaian pelanggan diatas adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 8 Penjelasan Hasil Uji Validitas Sumber Penilaian Pelanggan

Variabel	Indikator	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
<i>Customer</i>	Cust1	0.921	0.3610	Valid
	Cust2	0.932	0.3610	Valid
	Cust3	0.817	0.3610	Valid
	Cust4	0.852	0.3610	Valid
	Cust5	0.810	0.3610	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas variabel Customer, seluruh indikator (Cust1 sampai Cust5) memiliki nilai R-hitung yang lebih besar daripada R-tabel (0,3610). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Customer secara tepat.

2. Uji Reliabilitas Responden Pelanggan

Hasil dari pengujian reliabilitas pada data hasil sumber penilaian pelanggan dapat dilihat berikut ini.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.917	5

Gambar 4. 3 Penjelasan Hasil Uji Validitas Sumber Penilaian Pelanggan

Tabel 4. 9 Penjelasan Hasil Uji Reliabilitas Sumber Penilaian Pelanggan

Variabel	Chronbach's Alpha	R-Hitung	Keterangan
Customer	0.70	0.917	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,917 dengan jumlah item sebanyak 5 indikator. Nilai tersebut lebih besar dari batas minimum 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian dinyatakan sangat reliabel. Berdasarkan hasil kedua pengujian diatas dapat diketahui bahwa data tersebut reliabel dan dapat digunakan sebagai data penelitian.

3. Uji KMO Responden Pelanggan

Berikut ini hasil dari pengujian KMO pada perspektif pelanggan.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	121.231
	df	10
	Sig.	.000

Gambar 4. 4 Hasil Uji KMO Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil uji Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) diperoleh nilai sebesar 0,840, yang menunjukkan bahwa tingkat kecukupan sampel berada pada kategori baik (*meritorious*). Hal ini berarti data layak dan memadai untuk dilakukan analisis faktor. Selain itu, hasil Bartlett's Test of Sphericity menunjukkan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar variabel. Dengan demikian, data memenuhi syarat dan analisis faktor dapat dilanjutkan.

4. Uji Validitas Responden Supplier

Berikut ini hasil uji validitas dari responden *supplier*. Pada pengujian validitas ini terbagi menjadi dua proses yaitu pada perspektif *learning & growth* dan pada perspektif *Internal Business Process*. Berikut ini hasil dalam tabel untuk memudahkan dalam pembacaan dari hasil pengujian.

Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas pada Responden *Supplier*

Variabel	Indikator	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
<i>Internal Business Process</i>	IBP1	0.946	0.5140	Valid
	IBP2	0.941	0.5140	Valid
<i>Learning & Growth</i>	LG1	0.929	0.5140	Valid
	LG2	0.876	0.5140	Valid
	LG3	0.897	0.5140	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas variabel *Internal Business Process* dan *Learning & Growth*, seluruh indikator memiliki nilai R-hitung yang lebih besar daripada R-tabel (0,5140). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu mengukur kedua variabel secara tepat.

5. Uji Reliabilitas Responden Supplier

Hasil dari uji reliabilitas responden *supplier* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas Responden *Supplier*

Variabel	Chronbach's Alpha	R-Hitung	Keterangan
Internal Business Process	0.70	0.876	Reliabel
Learning & Growth	0.70	0.856	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, nilai Cronbach's Alpha kedua variabel sebesar 0,876 dan 0,856. Nilai tersebut lebih besar dari batas minimum 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian dinyatakan sangat reliabel.

6. Uji KMO Responden Supplier

Hasil dari uji KMO responden *supplier* dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	11.750
	df	1
	Sig.	.001

Gambar 4. 6 Hasil Uji KMO Responden *Supplier* IBP

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.668
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	23.706
	df	3
	Sig.	.000

Gambar 4. 5 Hasil Uji KMO Responden *Supplier* LG

Berdasarkan hasil uji Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) diperoleh nilai sebesar 0,500 dan 0,669, yang menunjukkan bahwa tingkat kecukupan sampel berada pada kategori baik (meritorious). Hal ini berarti data layak dan memadai untuk dilakukan analisis faktor. Selain itu, hasil Bartlett's Test of Sphericity menunjukkan nilai signifikansi 0,001 dan 0,000 ($< 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar variabel. Dengan demikian, data memenuhi syarat dan analisis faktor dapat dilanjutkan.

4.6. Hasil Pengolahan Data dan Rekapitulasi Skor Perspektif

Sub bab ini membahas hasil dari pengolahan data yang telah dilaksanakan dan rekapitulasi dari skor setiap perspektif dalam BSC, sehingga nantinya dapat diketahui hasil dari setiap persepektif dalam penelitian ini.

4.6.1. Hasil Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan totalan dan nilai rata-rata dari setiap indikator dalam penelitian, berikut ini hasil pengolahan data yang sudah dicantumkan juga skor kinerja berdasarkan hasil pengambilan dan pengolahan data.

Tabel 4. 12 Hasil Pengolahan Data Penelitian

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala Tercapai	Skala Kinerja Tercapai
1	<i>Financial</i>	<i>Return on Investment (ROI)</i> produk halal	Perusahaan	3,5	70%

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala Tercapai	Skala Kinerja Tercapai
2	<i>Financial</i>	Efisiensi biaya operasional pemotongan ayam	Perusahaan	4	80%
3	<i>Financial</i>	Produktivitas pemotongan ayam per hari	Perusahaan	4	80%
4	<i>Financial</i>	Pendapatan dari lini produk bersertifikasi halal	Perusahaan	2	40%
5	<i>Financial</i>	Total biaya langsung untuk setiap ekor yang terjual	<i>Supplier</i>	4,4	88%
6	<i>Financial</i>	Kepercayaan konsumen dalam mengeluarkan uang untuk sebuah produk halal	Pelanggan	4,6	92%
7	<i>Customer</i>	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk halal	Pelanggan	4,4	88%
8	<i>Customer</i>	Kepuasan tingkat pelayanan pada pelanggan	Pelanggan	4,4	88%
9	<i>Customer</i>	Tingkat kepercayaan pelanggan terhadap label dan jaminan halal	Pelanggan	4,5	90%
10	<i>Customer</i>	Tingkat pengaduan pelanggan terkait kehalalan	Perusahaan	5	100%
11	<i>Customer</i>	Persentase pengembalian produk akibat isu kehalalan	Perusahaan	5	100%
12	<i>Customer</i>	Waktu respon terhadap keluhan pelanggan halal	Pelanggan	4,4	88%
13	<i>Customer</i>	Jumlah pelanggan tetap (<i>repeat customer</i>) produk halal. (<i>cust retention</i>)	Perusahaan	5	100%
14	<i>Customer</i>	Indeks performansi pelayanan dan pengiriman barang	Pelanggan	4	80%
15	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat kepatuhan pemasok terhadap standar halal	<i>Supplier</i>	4,5	90%
16	<i>Internal Business Process</i>	Persentase <i>supplier</i> yang tersertifikasi halal	Perusahaan	5	100%
17	<i>Internal Business Process</i>	Persentase produk tidak layak jual atau terkontaminasi	Perusahaan	5	100%

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala Tercapai	Skala Kinerja Tercapai
18	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat pemanfaatan limbah pemotongan ayam	Perusahaan	4,5	90%
19	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat keterpenuhan pasokan bahan baku dari supplier	Perusahaan	5	100%
20	<i>Internal Business Process</i>	Persentase bahan baku bersertifikasi halal	Perusahaan	5	100%
21	<i>Internal Business Process</i>	Kinerja sistem <i>traceability</i> dalam rantai pasok halal	<i>Supplier</i>	4,2	84%
22	<i>Internal Business Process</i>	Ketepatan waktu pengiriman produk halal	Perusahaan	4	80%
23	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah pelanggaran terhadap SOP halal	Perusahaan	5	100%
24	<i>Learning & Growth</i>	Jumlah pelatihan kehalalan karyawan per tahun	Perusahaan	1	20%
25	<i>Learning & Growth</i>	Kompetensi karyawan yang lolos sertifikasi halal	Perusahaan	1	20%
26	<i>Learning & Growth</i>	Inovasi proses untuk menjaga integritas halal	<i>Supplier</i>	3,6	72%
27	<i>Learning & Growth</i>	Pemanfaatan teknologi informasi dalam <i>monitoring</i> halal	<i>Supplier</i>	4,3	86%
28	<i>Learning & Growth</i>	Keterlibatan manajemen dalam program halal <i>supply chain</i>	<i>Supplier</i>	4,1	82%
29	<i>Learning & Growth</i>	Kepuasan karyawan terhadap budaya kerja berbasis halal	Perusahaan	2,5	50%

(Sumber: Hayunda Nur Annisa, 2026)

4.6.2. Rekapitulasi Skor Perspektif

Subbab ini akan membahas rekapitulasi skor pada setiap perspektif ditujukan untuk mengetahui total skor pada empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran agregat. Berikut skor total pada setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Tabel 4. 13 Rekapitulasi Skor Setiap Perspektif

No	Perspektif KPI	Skor Setiap Perspektif
1	<i>Financial</i>	3,8
2	<i>Customer</i>	4,6
3	<i>Internal Business Process</i>	4,7
4	<i>Learning & Growth</i>	2,8

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui hasil dari kinerja rantai pasok halal pada RPA dengan memanfaatkan perspektif BSC menghasilkan nilai perspektif tertinggi ada pada perspektif *internal business process* nilainya yaitu 4,7 dan hasil terendah ada pada perspektif *learning and growth* dengan niainya yaitu 2,8. Penjelasan detail dan analisis lain dalam penelitian ini akan dibahas pada bab selanjutnya.

4.6.3. Hasil Klasifikasi menggunakan *Traffic Light System*

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilaskanakan tahapan terakhir yaitu dengan mengklasifikasikan hasil tersebut sesuai dengan nilai hasil dalam *traffic light system*. Berikut hasil klasifikasi tersebut.

Tabel 4. 14 Klasifikasi Hasil Perhitungan Berdasarkan *Traffic Light System* (TLS)

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala Performansi	Skor Target	Skor Aktual	Skala Tercapai	Skala Kinerja Tercapai
1	<i>Financial</i>	<i>Return on Investment (ROI)</i> produk halal	Perusahaan	Persentase Pengembalian Investasi	16-30%	10%	3,5	70%
2	<i>Financial</i>	Efisiensi biaya operasional pemotongan ayam	Perusahaan	Persentase Biaya yang Dikeluarkan	10-20%	15%	4	80%
3	<i>Financial</i>	Produktivitas pemotongan ayam per hari	Perusahaan	Total Produksi dalam Sehari dalam Kg	1201-1500 Kg/Hari	1300-1500 Kg/Hari	4	80%
4	<i>Financial</i>	Pendapatan dari lini produk bersertifikasi halal	Perusahaan	Tingkat Pendapatan yang Masuk	Meningkat secara Signifikan	Pengaruh sedikit	2	40%
5	<i>Financial</i>	Total biaya langsung untuk setiap ekor yang terjual	<i>Supplier</i>	Persentase Biaya per Ekor	Lebih dari 15% dari Anggaran Prediksi	Lebih dari 15% dari Anggaran Prediksi	4,4	88%

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala Performansi	Skor Target	Skor Aktual	Skala Terca pai	Skala Kinerja Tercap ai
6	<i>Financial</i>	Kepercayaan konsumen dalam mengeluarkan uang untuk sebuah produk halal	Pelanggan	Tingkat Kepercayaan	Percaya dengan Melihat Spanduk Halal	Percaya dengan Melihat Spanduk Halal	4,6	92%
7	<i>Customer</i>	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk halal	Pelanggan	Tingkat Kepuasan terhadap Produk Halal	Puas	Puas	4,4	88%
8	<i>Customer</i>	Kepuasan tingkat pelayanan pada pelanggan	Pelanggan	Tingkat Kepuasan terhadap Pelayanan	Puas	Puas	4,4	88%
9	<i>Customer</i>	Tingkat kepercayaan pelanggan terhadap label dan jaminan halal	Pelanggan	Tingkat Kepercayaan	Percaya dengan Adanya Bukti Label Halal	Percaya dengan Adanya Bukti Label Halal	4,5	90%
10	<i>Customer</i>	Tingkat pengaduan pelanggan terkait kehalalan	Perusahaan	Jumlah Orang yang Melakukan Pengaduan terkait Halal	3-5 orang/bulan	1-2 orang/bulan	5	100%
11	<i>Customer</i>	Persentase pengembalian produk akibat isu kehalalan	Perusahaan	Jumlah Pengembalian Produk Karena Isu Halal	3-5 orang/bulan	1-2 orang/bulan	5	100%
12	<i>Customer</i>	Waktu respon terhadap keluhan pelanggan halal	Pelanggan	Waktu Respon terhadap Keluhan	16-30 menit/kasus	16-30 menit/kasus	4,4	88%
13	<i>Customer</i>	Jumlah pelanggan tetap (<i>repeat customer</i>) produk halal. (<i>cust retention</i>)	Perusahaan	Jumlah Pelanggan Tetap	26-29 orang	Lebih dari 30 orang	5	100%
14	<i>Customer</i>	Indeks performansi pelayanan dan pengiriman barang	Pelanggan	Waktu Pelayanan dan Pengiriman Produk	Produk Dikirim Kurang dari 45 menit	30-45 menit	4	80%

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala Performansi	Skor Target	Skor Aktual	Skala Terca pai	Skala Kinerja Tercap ai
15	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat kepatuhan pemasok terhadap standar halal	<i>Supplier</i>	Performa Kepatuhan Pemasok untuk Kehalalan	Performa Baik	Performa Baik	4,5	90%
16	<i>Internal Business Process</i>	Persentase <i>supplier</i> yang tersertifikasi halal	Perusahaan	Persentase Supplier yang Tersertifikasi Halal	71-90% Supplier memiliki sertifikasi halal	80% Supplier memiliki sertifikasi halal	5	100%
17	<i>Internal Business Process</i>	Persentase produk tidak layak jual atau terkontaminasi	Perusahaan	Jumlah Produk Cacat	3-5 ekor/hari	0-2 ekor/hari	5	100%
18	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat pemanfaatan limbah pemotongan ayam	Perusahaan	Persentase Limbah yang Dikelola	61%-80% Limbah sudah Dikelola	80% Limbah sudah Dikelola	4,5	90%
19	<i>Internal Business Process</i>	Tingkat keterpenuhan pasokan bahan baku dari <i>supplier</i>	Perusahaan	Persentase Pasokan Terpenuhi	90-99% Terpenuhi	100% Terpenuhi	5	100%
20	<i>Internal Business Process</i>	Persentase bahan baku bersertifikasi halal	Perusahaan	Persentase Bahan Baku Tersertifikat Halal	71%-90%	Diatas 91%	5	100%
21	<i>Internal Business Process</i>	Kinerja sistem <i>traceability</i> dalam rantai pasok halal	<i>Supplier</i>	Tingkat Kinerja <i>Traceability</i>	Sudah Berfungsi dengan baik dan dapat Menyediakan data dengan waktu singkat	Sudah Berfungsi dengan baik dan dapat Menyediakan data dengan waktu singkat	4,2	84%
22	<i>Internal Business Process</i>	Ketepatan waktu pengiriman produk halal	Perusahaan	Persentase Ketepatan Pengiriman Produk	81-95% Sesuai dengan Waktu yang dijanjikan	90% Sesuai dengan Waktu yang dijanjikan	4	80%

No	Perspektif BSC	KPI	Sumber Penilaian	Skala Performansi	Skor Target	Skor Aktual	Skala Tercapai	Skala Kinerja Tercapai
23	<i>Internal Business Process</i>	Jumlah pelanggaran terhadap SOP halal	Perusahaan	Jumlah Pelanggaran SOP Halal	3-5 Kasus/tahun	3-5 Kasus/tahun	5	100%
24	<i>Learning & Growth</i>	Jumlah pelatihan kehalalan karyawan per tahun	Perusahaan	Jumlah Pelatihan Kehalalan/Tahun	4 Kegiatan/tahun	0 Kegiatan/Tahun	1	20%
25	<i>Learning & Growth</i>	Kompetensi karyawan yang lolos sertifikasi halal	Perusahaan	Persentase Kompetensi Karyawan yang Lolos Sertif Halal	81%-90% dari Keseluruhan Karyawan	Hanya 20% Karyawan	1	20%
26	<i>Learning & Growth</i>	Inovasi proses untuk menjaga integritas halal	<i>Supplier</i>	<i>Jumlah Inovasi terkait dengan Kehalalan</i>	5-7 Inovasi/Tahun	4-5 Inovasi/Tahun	3,6	72%
27	<i>Learning & Growth</i>	Pemanfaatan teknologi informasi dalam <i>monitoring</i> halal	<i>Supplier</i>	Pemanfaatan Teknologi dalam <i>Monitoring</i> Halal	61%-90% Sudah Memanfaatkan Teknologi dalam <i>Monitoring</i> Halal	85% Sudah Memanfaatkan Teknologi dalam <i>Monitoring</i> Halal	4,3	86%
28	<i>Learning & Growth</i>	Keterlibatan manajemen dalam program halal <i>supply chain</i>	<i>Supplier</i>	Keterlibatan Manajemen dalam Program HSCM	Manajemen Memiliki Tingkat Keterlibatan yang Tinggi dan Terstruktur	Manajemen Memiliki Tingkat Keterlibatan yang Tinggi	4,1	82%
29	<i>Learning & Growth</i>	Kepuasan karyawan terhadap budaya kerja berbasis halal	Perusahaan	Kepuasan Karyawan pada Budaya Berbasis Halal	Budaya Kerja halal Memberikan Dampak Positif dan Menghasilkan Kepuasan yang Tinggi	Budaya Kerja halal Memberikan Dampak Positif dan Menghasilkan Kepuasan yang Tinggi	2,5	50%

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Implementasi *Halal Supply Chain Management* pada RPA Mustika

Implementasi Halal Supply Chain Management (HSCM) pada Rumah Potong Ayam (RPA) Mustika merupakan bagian penting dalam menjamin kehalalan produk secara menyeluruh. Konsep HSCM menekankan bahwa kehalalan tidak hanya dilihat dari proses penyembelihan, tetapi juga mencakup seluruh aktivitas rantai pasok mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, penyimpanan, hingga distribusi produk kepada konsumen. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa sistem rantai pasok halal harus mampu menjaga integritas produk dari hulu ke hilir agar tidak terjadi kontaminasi non-halal (Aziz, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian, RPA Mustika telah mengimplementasikan prinsip-prinsip dasar HSCM dalam kegiatan operasionalnya. Implementasi tersebut terlihat dari adanya upaya pemilihan bahan baku yang halal, proses penyembelihan sesuai syariat Islam, serta perhatian terhadap kebersihan dalam proses produksi. Namun demikian, tingkat penerapan pada setiap tahapan rantai pasok masih menunjukkan variasi, dimana terdapat beberapa aspek yang sudah berjalan dengan baik dan beberapa aspek yang masih memerlukan perbaikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi HSCM pada UMKM umumnya belum sepenuhnya terintegrasi secara optimal, terutama karena keterbatasan sumber daya dan sistem manajemen yang sederhana (Pramesti, 2023).

Dalam konteks ini, analisis implementasi HSCM tidak hanya melihat keberadaan praktik halal, tetapi juga menilai sejauh mana praktik tersebut dilakukan secara konsisten dan terintegrasi. Integrasi menjadi hal yang sangat penting karena keberhasilan sistem halal tidak hanya ditentukan oleh satu tahapan saja, melainkan oleh keseluruhan proses yang saling berkaitan (Anwar, 2026).

5.1.1 Implementasi HSCM pada Setiap Tahapan Rantai Pasok

Implementasi HSCM pada RPA Mustika dapat dianalisis berdasarkan empat tahapan utama dalam rantai pasok, yaitu pengadaan, produksi, penyimpanan, dan distribusi. Pada tahap pengadaan, perusahaan telah berupaya memastikan bahwa bahan baku ayam berasal dari pemasok yang memenuhi standar halal. Pemilihan pemasok menjadi langkah awal yang sangat penting dalam menjamin kehalalan produk, karena bahan baku merupakan faktor utama yang

menentukan kualitas produk akhir. Hal ini sesuai dengan penelitian yang menyatakan bahwa pemilihan pemasok halal merupakan fondasi utama dalam penerapan rantai pasok halal (Santoso, 2025).

Pada tahap produksi, proses penyembelihan dilakukan sesuai dengan prinsip syariat Islam. Kegiatan penyembelihan dilakukan oleh tenaga yang memahami tata cara penyembelihan halal serta memperhatikan aspek kebersihan alat dan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek inti dari halal telah diterapkan dengan baik. Namun demikian, masih diperlukan peningkatan dalam hal standarisasi prosedur dan dokumentasi proses agar implementasi dapat lebih terstruktur dan konsisten.

Pada tahap penyimpanan, implementasi HSCM masih berada pada kategori cukup. Sistem penyimpanan yang ada belum sepenuhnya menjamin pemisahan yang optimal antara produk halal dengan potensi kontaminan. Padahal, penyimpanan merupakan salah satu titik kritis dalam rantai pasok halal yang berpotensi menyebabkan kontaminasi silang apabila tidak dikelola dengan baik (Maisaroh, 2023).

Selanjutnya pada tahap distribusi, perusahaan telah melakukan pengiriman produk dengan memperhatikan kebersihan dan keamanan produk. Namun demikian, sistem pelacakan atau traceability produk masih belum diterapkan secara optimal. Hal ini menyebabkan keterbatasan dalam transparansi rantai pasok, khususnya dalam hal penelusuran asal produk dan proses distribusi. Berikut ini disajikan ringkasan implementasi HSCM pada RPA Mustika:

Tabel 5. 1 Implementasi *Halal Supply Chain Management* pada RPA Mustika

Tahapan Rantai Pasok	Implementasi	Kondisi	Keterangan
Pengadaan bahan baku	Pemilihan pemasok halal	Baik	Sumber bahan sudah diperhatikan
Produksi	Proses penyembelihan halal	Baik	Sesuai syariat, perlu standarisasi
Penyimpanan	Pemisahan produk	Cukup	Risiko kontaminasi masih ada
Distribusi	Pengiriman produk	Cukup	Traceability belum optimal

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa implementasi HSCM pada RPA Mustika telah berjalan dengan baik pada tahap pengadaan dan produksi, namun masih memerlukan peningkatan pada tahap penyimpanan dan distribusi.

5.1.2 Kesesuaian Implementasi dengan Teori dan Penelitian Terdahulu

Jika dibandingkan dengan teori, implementasi HSCM seharusnya dilakukan secara terintegrasi pada seluruh tahapan rantai pasok. Hal ini mencakup adanya sistem pengendalian yang memastikan bahwa produk tetap halal dari hulu hingga hilir, serta adanya transparansi dalam setiap proses yang dilakukan (Azwar, 2024). Dalam penelitian ini, RPA Mustika telah memenuhi sebagian besar aspek dasar HSCM, terutama pada tahap produksi yang menjadi inti dari proses halal. Namun demikian, belum optimalnya integrasi antar proses menunjukkan bahwa implementasi masih berada pada tahap berkembang. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa penerapan HSCM pada UMKM di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan teknologi, minimnya dokumentasi, dan kurangnya sistem pengelolaan yang terstruktur (Putri, 2024).

Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa integrasi antara sistem halal dan sistem manajemen kinerja dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan rantai pasok halal (Akhiroh, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu mengintegrasikan HSCM dengan Balanced Scorecard dan KPI, merupakan langkah yang tepat dalam meningkatkan kualitas pengukuran kinerja pada UMKM. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi HSCM pada RPA Mustika telah sesuai dengan konsep dasar yang ada dalam teori, namun masih memerlukan penguatan dalam aspek integrasi dan sistem pengelolaan agar dapat mencapai kondisi yang optimal.

5.1.3 Analisis Kesenjangan Implementasi HSCM

Berdasarkan hasil analisis, terdapat beberapa kesenjangan dalam implementasi HSCM pada RPA Mustika yang perlu diperhatikan.

- 5) Implementasi HSCM masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara menyeluruh. Hal ini terlihat dari adanya perbedaan tingkat penerapan pada setiap tahapan rantai pasok.

- 6) Keterbatasan dalam dokumentasi dan standar operasional menyebabkan proses halal belum terdokumentasi secara sistematis. Kondisi ini dapat mempengaruhi konsistensi dalam penerapan standar halal.
- 7) Sistem traceability belum berjalan optimal sehingga transparansi rantai pasok masih terbatas. Padahal, transparansi merupakan salah satu elemen penting dalam membangun kepercayaan konsumen terhadap produk halal.
- 8) Keterbatasan sumber daya manusia menjadi faktor yang mempengaruhi implementasi HSCM. Pemahaman karyawan terhadap konsep halal supply chain masih perlu ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa tantangan utama dalam implementasi HSCM pada UMKM terletak pada aspek manajerial, teknologi, dan sumber daya manusia (Minu, 2025). Secara keseluruhan, implementasi *Halal Supply Chain Management* pada RPA Mustika telah berjalan dengan baik pada aspek inti, namun masih memerlukan perbaikan pada aspek integrasi, penyimpanan, dan distribusi. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan melalui penguatan sistem manajemen, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta penerapan teknologi pendukung agar sistem rantai pasok halal dapat berjalan secara lebih optimal dan berkelanjutan.

5.2 Analisis Kesesuaian Perspektif *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu pendekatan pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan aspek non-keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini dinilai mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja organisasi, termasuk dalam konteks pengelolaan rantai pasok halal pada UMKM seperti Rumah Potong Ayam (RPA) Mustika. Dalam penelitian ini, penggunaan *Balanced Scorecard* bertujuan untuk menilai sejauh mana kinerja RPA Mustika telah berjalan secara seimbang antara aspek finansial dan non-finansial. Hal ini penting karena keberhasilan implementasi *Halal Supply Chain Management* tidak hanya ditentukan oleh keuntungan finansial, tetapi juga oleh kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta kemampuan organisasi dalam melakukan pembelajaran dan pengembangan (Rangkuti, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian, keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* telah digunakan sebagai dasar dalam penyusunan indikator kinerja (KPI). Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan BSC telah sesuai untuk diterapkan dalam pengukuran kinerja RPA Mustika. Selain itu, integrasi antara BSC dan HSCM juga memberikan nilai tambah dalam mengukur kinerja secara lebih menyeluruh, khususnya dalam menjamin aspek kehalalan produk.

Jika dianalisis lebih lanjut, setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* memiliki keterkaitan yang kuat dengan implementasi rantai pasok halal. Perspektif keuangan berhubungan dengan efisiensi biaya dan profitabilitas, perspektif pelanggan berkaitan dengan kepercayaan terhadap produk halal, perspektif proses bisnis internal berkaitan dengan pelaksanaan proses halal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan inovasi. Hal ini sejalan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang menekankan hubungan sebab-akibat antar perspektif dalam menciptakan kinerja organisasi yang berkelanjutan (Mulyadi, 2019).

Untuk melihat kesesuaian tersebut, berikut disajikan analisis keterkaitan antara perspektif *Balanced Scorecard* dengan implementasi HSCM pada RPA Mustika.

Tabel 5. 2 Kesesuaian Perspektif *Balanced Scorecard* dengan *Halal Supply Chain Management*

Perspektif BSC	Fokus Pengukuran	Kesesuaian dengan HSCM	Keterangan
Keuangan	Efisiensi biaya dan keuntungan	Mendukung keberlanjutan usaha halal	Perlu peningkatan efisiensi
Pelanggan	Kepuasan dan kepercayaan	Meningkatkan kepercayaan terhadap produk halal	Sudah cukup baik
Proses Internal	Efektivitas proses operasional	Menjamin proses halal berjalan sesuai standar	Sangat relevan
Pembelajaran & Pertumbuhan	SDM dan inovasi	Mendukung peningkatan kualitas sistem halal	Masih perlu pengembangan

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa seluruh perspektif dalam *Balanced Scorecard* memiliki kesesuaian dengan konsep *Halal Supply Chain Management*. Perspektif proses bisnis internal menjadi aspek yang paling relevan karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan proses halal dalam kegiatan operasional. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi HSCM sangat dipengaruhi oleh efektivitas proses internal yang dijalankan oleh perusahaan.

Sementara itu, perspektif pelanggan juga memiliki peran penting dalam mendukung implementasi HSCM. Kepercayaan konsumen terhadap produk halal menjadi faktor utama dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa konsumen cenderung memilih produk yang memiliki jaminan halal yang jelas dan terpercaya (Yuliana, 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga kualitas produk serta transparansi dalam proses produksi agar dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan masih belum optimal. Pada perspektif keuangan, masih terdapat beberapa indikator yang belum mencapai target, seperti efisiensi biaya operasional dan peningkatan pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi HSCM belum sepenuhnya memberikan dampak maksimal terhadap kinerja finansial perusahaan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kelemahan terlihat pada aspek pengembangan sumber daya manusia dan inovasi. Padahal, dalam konsep *Balanced Scorecard*, perspektif ini merupakan fondasi utama yang mendukung keberhasilan perspektif lainnya. Tanpa adanya peningkatan kompetensi karyawan dan inovasi dalam proses, maka sulit bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang optimal (Sutrisno, 2021). Kondisi ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa pada sektor UMKM, aspek pembelajaran dan pertumbuhan sering kali menjadi titik lemah karena keterbatasan sumber daya dan kurangnya perhatian terhadap pengembangan SDM (Handayani, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu prioritas yang perlu diperhatikan oleh RPA Mustika. Selain itu, jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja UMKM telah terbukti mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif dibandingkan dengan metode tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan (Pratiwi, 2020). Namun, penelitian sebelumnya umumnya belum mengintegrasikan aspek halal dalam pengukuran kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menggabungkan konsep *Balanced Scorecard* dan *Halal Supply Chain Management* dalam satu model pengukuran kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini telah sesuai dan relevan untuk mengukur kinerja RPA Mustika. Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* mampu merepresentasikan aspek-aspek penting dalam implementasi *Halal Supply Chain Management*. Namun demikian, masih diperlukan upaya

peningkatan terutama pada perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan agar kinerja perusahaan dapat lebih optimal dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, pendekatan *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang sistematis dalam mengevaluasi kinerja perusahaan, sekaligus membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, penerapan *Balanced Scorecard* yang terintegrasi dengan konsep halal dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja UMKM di sektor pangan halal.

5.3 Analisis Kinerja Rantai Pasok Berdasarkan *Key Performance Indicators* (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) merupakan alat ukur yang digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks penelitian ini, KPI digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasok pada RPA Mustika dengan mengacu pada pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penggunaan KPI menjadi penting karena mampu memberikan gambaran yang terukur dan objektif mengenai kondisi kinerja perusahaan (Wibowo, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian, indikator KPI yang digunakan telah disusun sesuai dengan karakteristik usaha serta kebutuhan dalam mengukur kinerja rantai pasok halal. Setiap indikator memiliki target dan realisasi yang kemudian dibandingkan untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa kinerja rantai pasok RPA Mustika berada pada kategori cukup baik, namun masih terdapat beberapa indikator yang belum mencapai target yang ditetapkan. Secara umum, indikator yang berkaitan dengan proses bisnis internal dan pelanggan menunjukkan hasil yang relatif baik. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu menjalankan proses operasional secara efektif serta menjaga kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap produk halal yang dihasilkan. Kondisi ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa keberhasilan operasional dan kepercayaan pelanggan merupakan faktor utama dalam mendukung keberlanjutan usaha berbasis halal (Yuliana, 2020).

Namun demikian, pada indikator yang berkaitan dengan perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan, masih ditemukan beberapa kelemahan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun proses operasional berjalan dengan baik, namun belum sepenuhnya memberikan dampak optimal terhadap kinerja finansial dan pengembangan organisasi. Kondisi ini sering terjadi pada UMKM yang lebih berfokus pada operasional harian dibandingkan pengembangan jangka panjang (Handayani, 2022).

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, berikut disajikan ringkasan hasil pengukuran KPI pada RPA Mustika.

Tabel 5. 3 Hasil Pengukuran *Key Performance Indicators* (KPI)

Perspektif	Indikator KPI	Target	Realisasi	Keterangan
Keuangan	Efisiensi biaya operasional	Tinggi	Sedang	Belum optimal
Keuangan	Peningkatan pendapatan	Tinggi	Sedang	Perlu peningkatan
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	Tinggi	Tinggi	Sudah baik
Pelanggan	Kepercayaan terhadap produk halal	Tinggi	Tinggi	Sangat baik
Proses Internal	Kepatuhan proses halal	Tinggi	Tinggi	Sangat baik
Proses Internal	Efektivitas operasional	Tinggi	Tinggi	Sudah optimal
Pembelajaran & Pertumbuhan	Pelatihan karyawan	Tinggi	Rendah	Perlu peningkatan
Pembelajaran & Pertumbuhan	Inovasi proses	Tinggi	Rendah	Belum optimal

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan tingkat pencapaian pada setiap indikator KPI. Indikator yang berada pada perspektif proses bisnis internal dan pelanggan cenderung menunjukkan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan perspektif lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa RPA Mustika telah mampu menjaga kualitas operasional serta memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Sementara itu, indikator pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa efisiensi biaya dan peningkatan pendapatan masih belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti tingginya biaya operasional, keterbatasan skala usaha, serta belum optimalnya strategi pemasaran. Kondisi ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa UMKM sering menghadapi kendala dalam meningkatkan kinerja finansial akibat keterbatasan sumber daya dan akses pasar (Pratiwi, 2020).

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hasil pengukuran menunjukkan bahwa aspek pelatihan karyawan dan inovasi proses masih berada pada tingkat yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum memberikan perhatian yang cukup terhadap pengembangan sumber daya manusia dan inovasi. Padahal, kedua aspek ini merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha (Sutrisno, 2021). Jika

dianalisis lebih lanjut, terdapat hubungan sebab-akibat antar indikator KPI yang mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang rendah berdampak pada kurang optimalnya inovasi dan pengembangan proses. Hal ini kemudian berpengaruh pada efisiensi operasional dan pada akhirnya berdampak pada kinerja keuangan. Konsep ini sesuai dengan teori *Balanced Scorecard* yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja organisasi dimulai dari penguatan aspek pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2019).

Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa integrasi antara KPI dan *Halal Supply Chain Management* memberikan gambaran yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja perusahaan. KPI tidak hanya digunakan untuk mengukur kinerja secara umum, tetapi juga untuk menilai sejauh mana prinsip halal telah diterapkan dalam setiap proses. Hal ini menjadi keunggulan dalam penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang belum mengintegrasikan aspek halal dalam pengukuran kinerja (Handayani, 2022). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja rantai pasok RPA Mustika berdasarkan KPI berada pada kategori cukup baik, dengan keunggulan pada aspek proses internal dan pelanggan. Namun demikian, masih terdapat kelemahan pada aspek keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan upaya peningkatan terutama dalam pengelolaan keuangan serta pengembangan sumber daya manusia agar kinerja dapat lebih optimal dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penggunaan KPI dalam penelitian ini telah memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi kinerja perusahaan, serta membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa KPI merupakan alat yang efektif dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial, khususnya dalam pengelolaan rantai pasok halal pada UMKM.

5.4 Pembahasan Kinerja Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard digunakan dalam penelitian ini sebagai kerangka untuk menganalisis kinerja RPA Mustika secara komprehensif melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memungkinkan penilaian kinerja tidak hanya berdasarkan hasil akhir berupa keuntungan, tetapi juga faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian, keempat perspektif menunjukkan tingkat pencapaian yang berbeda. Perspektif proses bisnis internal dan pelanggan cenderung menunjukkan hasil yang

lebih baik, sedangkan perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan masih memerlukan perhatian lebih. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun operasional perusahaan berjalan dengan baik, namun aspek pengembangan dan keberlanjutan belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini sejalan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh satu perspektif saja, melainkan oleh keseimbangan antar seluruh perspektif yang saling berkaitan (Mulyadi, 2019).

5.4.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam penelitian ini digunakan untuk menilai sejauh mana kinerja finansial RPA Mustika mampu mendukung keberlanjutan usaha. Indikator yang digunakan meliputi efisiensi biaya operasional dan peningkatan pendapatan. Berdasarkan hasil pengukuran KPI, perspektif keuangan menunjukkan bahwa pencapaian masih berada pada kategori sedang dan belum sepenuhnya memenuhi target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi kendala dalam mengelola biaya operasional serta meningkatkan pendapatan secara optimal.

Kondisi ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti skala usaha yang masih terbatas, biaya operasional yang relatif tinggi, serta belum optimalnya strategi pemasaran. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa UMKM sering mengalami kesulitan dalam meningkatkan kinerja keuangan karena keterbatasan sumber daya dan akses terhadap pasar yang lebih luas (Pratiwi, 2020). Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan merupakan hasil akhir dari kinerja pada perspektif lainnya. Oleh karena itu, rendahnya pencapaian pada perspektif keuangan dapat dipengaruhi oleh belum optimalnya aspek pembelajaran dan pertumbuhan serta inovasi dalam proses bisnis. Dengan demikian, peningkatan kinerja keuangan perlu dilakukan melalui perbaikan pada perspektif lain yang menjadi faktor pendukung.

5.4.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berfokus pada tingkat kepuasan dan kepercayaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan. Dalam konteks RPA Mustika, aspek kepercayaan terhadap kehalalan produk menjadi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif pelanggan berada pada kategori baik, dengan tingkat

kepuasan dan kepercayaan yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu memenuhi harapan konsumen, terutama dalam hal kualitas dan jaminan kehalalan produk.

Kepercayaan pelanggan terhadap produk halal merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Konsumen cenderung memilih produk yang memiliki jaminan halal yang jelas dan dapat dipercaya (Yuliana, 2020). Oleh karena itu, keberhasilan dalam menjaga kualitas halal menjadi keunggulan bagi RPA Mustika. Namun demikian, perusahaan tetap perlu menjaga konsistensi kualitas serta meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Hal ini penting untuk mempertahankan loyalitas pelanggan serta menghadapi persaingan yang semakin ketat di sektor pangan halal.

5.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan aspek yang paling berkaitan langsung dengan implementasi *Halal Supply Chain Management*. Perspektif ini menilai efektivitas dan efisiensi proses operasional yang dilakukan oleh perusahaan, termasuk dalam menjaga integritas halal. Berdasarkan hasil penelitian, perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang sangat baik. Hal ini terlihat dari tingginya tingkat kepatuhan terhadap proses halal serta efektivitas operasional yang telah berjalan dengan baik.

Proses pembelian, pengolahan, hingga distribusi telah dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa RPA Mustika telah mampu mengelola proses internal secara efektif dalam mendukung implementasi rantai pasok halal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi sistem halal sangat dipengaruhi oleh efektivitas proses internal yang dijalankan oleh perusahaan (Azwar, 2024). Meskipun demikian, perusahaan tetap perlu melakukan peningkatan dalam hal standarisasi dan dokumentasi proses agar implementasi dapat lebih konsisten dan terukur. Selain itu, pengembangan sistem monitoring dan evaluasi juga diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

5.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia, peningkatan kompetensi, serta inovasi dalam organisasi. Perspektif ini merupakan fondasi utama dalam *Balanced Scorecard* karena menjadi penggerak bagi perspektif lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif ini masih berada pada kategori rendah.

Indikator seperti pelatihan karyawan dan inovasi proses belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum memberikan perhatian yang cukup terhadap pengembangan sumber daya manusia dan inovasi. Padahal, dalam konsep *Balanced Scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi. Tanpa adanya peningkatan kompetensi karyawan dan inovasi, maka perusahaan akan sulit untuk meningkatkan kinerja pada perspektif lainnya (Sutrisno, 2021).

Kondisi ini juga sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa UMKM di Indonesia sering menghadapi kendala dalam pengembangan sumber daya manusia akibat keterbatasan biaya dan kurangnya kesadaran akan pentingnya pelatihan (Handayani, 2022). Oleh karena itu, RPA Mustika perlu meningkatkan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan, peningkatan keterampilan, serta mendorong inovasi dalam proses operasional. Hal ini penting untuk meningkatkan daya saing serta keberlanjutan usaha di masa yang akan datang.

Secara keseluruhan, analisis berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja RPA Mustika telah berjalan dengan baik pada aspek operasional dan pelanggan, namun masih memerlukan perbaikan pada aspek keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan dan harus dikelola secara seimbang agar perusahaan dapat mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

5.5 Analisis Klasifikasi Kinerja dengan *Traffic Light System* (TLS)

Traffic Light System (TLS) merupakan metode yang digunakan untuk mengklasifikasikan tingkat pencapaian kinerja berdasarkan indikator tertentu ke dalam tiga kategori utama, yaitu hijau (baik), kuning (cukup), dan merah (kurang). Metode ini digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran visual yang sederhana namun informatif mengenai kondisi kinerja RPA Mustika berdasarkan *Key Performance Indicators* (KPI) yang telah ditentukan. Penggunaan *Traffic Light System* dalam pengukuran kinerja bertujuan untuk mempermudah identifikasi indikator yang telah mencapai target serta indikator yang masih memerlukan perbaikan. Dengan adanya klasifikasi ini, manajemen dapat lebih mudah menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan dan perbaikan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa TLS efektif digunakan sebagai alat bantu evaluasi kinerja karena mampu menyederhanakan informasi kompleks menjadi bentuk yang mudah dipahami (Wibowo, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian, klasifikasi kinerja pada RPA Mustika menunjukkan variasi pada setiap indikator KPI. Sebagian indikator berada pada kategori hijau, yang menunjukkan bahwa target telah tercapai. Namun, terdapat juga indikator yang berada pada kategori kuning dan merah, yang menunjukkan bahwa pencapaian masih belum optimal dan memerlukan perhatian lebih lanjut. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, berikut disajikan klasifikasi kinerja berdasarkan *Traffic Light System*.

Tabel 5. 4 Klasifikasi Kinerja Berdasarkan *Traffic Light System* (TLS)

No	Indikator KPI	Target	Realisasi	Kategori	Keterangan
1	Efisiensi biaya operasional	Tinggi	Sedang	Kuning	Belum optimal
2	Peningkatan pendapatan	Tinggi	Sedang	Kuning	Perlu peningkatan
3	Kepuasan pelanggan	Tinggi	Tinggi	Hijau	Sudah baik
4	Kepercayaan terhadap produk halal	Tinggi	Tinggi	Hijau	Sangat baik
5	Kepatuhan proses halal	Tinggi	Tinggi	Hijau	Sangat baik
6	Efektivitas operasional	Tinggi	Tinggi	Hijau	Optimal
7	Pelatihan karyawan	Tinggi	Rendah	Merah	Perlu perhatian
8	Inovasi proses	Tinggi	Rendah	Merah	Belum optimal

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar indikator berada pada kategori hijau, terutama pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. Hal ini menunjukkan bahwa RPA Mustika telah berhasil menjalankan operasional dengan baik serta mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, khususnya dalam menjaga kualitas dan kehalalan produk.

Sementara itu, indikator yang berada pada kategori kuning terdapat pada perspektif keuangan, yaitu efisiensi biaya operasional dan peningkatan pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pada aspek keuangan masih belum optimal, meskipun tidak berada pada kondisi yang kritis. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan secara bertahap untuk mencapai target yang diharapkan. Adapun indikator yang berada pada kategori merah terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu pelatihan karyawan dan inovasi proses. Hal ini menunjukkan bahwa aspek pengembangan sumber daya manusia dan inovasi masih menjadi kelemahan utama dalam kinerja RPA Mustika. Kondisi ini perlu menjadi perhatian serius karena perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi bagi peningkatan kinerja pada perspektif lainnya.

Jika dianalisis lebih lanjut, indikator yang berada pada kategori merah memiliki potensi dampak yang signifikan terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Kurangnya pelatihan karyawan dapat menyebabkan rendahnya kompetensi tenaga kerja, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kualitas proses operasional. Selain itu, rendahnya inovasi proses dapat menghambat peningkatan efisiensi dan daya saing perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan inovasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Sutrisno, 2021). Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, kondisi ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antar perspektif. Perspektif proses bisnis internal dan pelanggan telah berjalan dengan baik, namun belum didukung secara optimal oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini kemudian berdampak pada belum optimalnya kinerja keuangan. Oleh karena itu, perbaikan pada indikator yang berada pada kategori merah perlu menjadi prioritas utama dalam upaya peningkatan kinerja.

Selain itu, penggunaan *Traffic Light System* dalam penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam mempermudah analisis dan pengambilan keputusan. Dengan adanya klasifikasi yang jelas, manajemen dapat dengan mudah mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan serta menentukan langkah strategis yang tepat. Hal ini menunjukkan bahwa TLS merupakan alat yang efektif dalam mendukung sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dan *KPI*. Secara keseluruhan, analisis klasifikasi kinerja menggunakan *Traffic Light System* menunjukkan bahwa kinerja RPA Mustika berada pada kondisi cukup baik, dengan dominasi indikator pada kategori hijau. Namun demikian, masih terdapat beberapa indikator pada kategori kuning dan merah yang memerlukan perhatian dan perbaikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan upaya peningkatan terutama pada aspek keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan agar kinerja dapat lebih optimal dan seimbang.

5.6 Analisis Gap Kinerja

Analisis gap kinerja merupakan tahapan penting dalam penelitian ini yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara target kinerja yang telah ditetapkan dengan realisasi yang dicapai oleh RPA Mustika. Melalui analisis ini, dapat diketahui sejauh mana kinerja perusahaan telah memenuhi standar yang diharapkan serta area mana yang masih memerlukan perbaikan. Dalam konteks pengukuran kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI), gap kinerja dihitung berdasarkan selisih antara target dan realisasi pada setiap indikator. Semakin

kecil nilai gap, maka semakin baik tingkat pencapaian kinerja. Sebaliknya, semakin besar gap yang terjadi, maka menunjukkan bahwa kinerja belum optimal dan memerlukan perhatian lebih lanjut (Wibowo, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian, analisis gap kinerja pada RPA Mustika menunjukkan adanya variasi tingkat kesenjangan pada setiap indikator. Beberapa indikator telah menunjukkan gap yang kecil bahkan mendekati nol, sementara indikator lainnya masih memiliki gap yang cukup besar. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan belum merata pada seluruh aspek yang diukur. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, berikut disajikan analisis gap kinerja berdasarkan KPI.

Tabel 5. 5 Analisis Gap Kinerja Berdasarkan KPI

No	Indikator KPI	Target	Realisasi	Gap	Keterangan
1	Efisiensi biaya operasional	Tinggi	Sedang	Sedang	Perlu peningkatan
2	Peningkatan pendapatan	Tinggi	Sedang	Sedang	Belum optimal
3	Kepuasan pelanggan	Tinggi	Tinggi	Rendah	Sudah baik
4	Kepercayaan produk halal	Tinggi	Tinggi	Rendah	Sangat baik
5	Kepatuhan proses halal	Tinggi	Tinggi	Rendah	Optimal
6	Efektivitas operasional	Tinggi	Tinggi	Rendah	Sudah optimal
7	Pelatihan karyawan	Tinggi	Rendah	Tinggi	Perlu perhatian
8	Inovasi proses	Tinggi	Rendah	Tinggi	Belum optimal

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa indikator yang memiliki gap rendah berada pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu memenuhi target pada aspek kepuasan pelanggan, kepercayaan terhadap produk halal, serta efektivitas proses operasional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja operasional RPA Mustika telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan standar yang diharapkan. Sementara itu, indikator dengan gap sedang terdapat pada perspektif keuangan, yaitu efisiensi biaya operasional dan peningkatan pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan masih belum mencapai target secara optimal, namun tidak berada pada kondisi yang kritis. Gap yang terjadi pada perspektif ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti tingginya biaya operasional, keterbatasan kapasitas produksi, serta belum optimalnya strategi pemasaran. Kondisi ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan

bahwa UMKM sering menghadapi kendala dalam meningkatkan kinerja keuangan akibat keterbatasan sumber daya dan akses pasar (Pratiwi, 2020).

Adapun indikator dengan gap tinggi terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu pelatihan karyawan dan inovasi proses. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan yang cukup besar antara target dan realisasi pada aspek pengembangan sumber daya manusia dan inovasi. Kondisi ini menjadi perhatian penting karena perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Jika dianalisis lebih lanjut, gap yang tinggi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat berdampak pada perspektif lainnya. Kurangnya pelatihan karyawan dapat menyebabkan rendahnya kompetensi tenaga kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi efektivitas proses operasional. Selain itu, rendahnya inovasi proses dapat menghambat peningkatan efisiensi dan daya saing perusahaan. Hal ini sejalan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja dimulai dari penguatan aspek pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2019). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gap kinerja pada RPA Mustika menunjukkan adanya ketidakseimbangan antar perspektif. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal telah mencapai target dengan baik, sementara perspektif keuangan dan pembelajaran serta pertumbuhan masih memerlukan perbaikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memfokuskan upaya perbaikan pada indikator yang memiliki gap tinggi dan sedang agar kinerja dapat lebih optimal dan seimbang.

Secara keseluruhan, analisis gap kinerja memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi aktual perusahaan serta membantu dalam mengidentifikasi prioritas perbaikan. Dengan memahami gap yang terjadi, manajemen dapat merumuskan strategi yang lebih tepat dalam meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya dalam mendukung implementasi *Halal Supply Chain Management* yang berkelanjutan.

5.7. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial merupakan bagian penting dalam penelitian ini karena memberikan rekomendasi strategis yang dapat digunakan oleh RPA Mustika dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Implikasi ini disusun berdasarkan hasil analisis kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators (KPI)*, *Traffic Light System (TLS)*, serta analisis gap kinerja yang telah dilakukan pada subbab sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa aspek yang perlu menjadi perhatian utama dalam pengambilan keputusan manajerial,

terutama pada indikator yang berada pada kategori kuning dan merah serta memiliki gap yang cukup tinggi. Fokus utama perbaikan terletak pada perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan, tanpa mengabaikan pentingnya mempertahankan kinerja pada perspektif pelanggan dan proses bisnis internal.

Pada perspektif keuangan, implikasi manajerial yang dapat dilakukan adalah peningkatan efisiensi biaya operasional serta optimalisasi pendapatan. Perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap struktur biaya yang ada, termasuk biaya produksi, distribusi, dan operasional lainnya. Selain itu, strategi peningkatan pendapatan dapat dilakukan melalui perluasan pasar, peningkatan volume produksi, serta penguatan strategi pemasaran. Hal ini penting untuk meningkatkan profitabilitas dan keberlanjutan usaha (Rangkuti, 2018).

Selanjutnya, pada perspektif pelanggan, meskipun kinerja sudah berada pada kategori baik, perusahaan tetap perlu menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan serta kepercayaan konsumen terhadap produk halal. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan antara lain menjaga konsistensi kualitas produk, meningkatkan transparansi proses halal, serta memperkuat komunikasi dengan pelanggan. Hal ini penting untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan meningkatkan daya saing perusahaan (Yuliana, 2020).

Pada perspektif proses bisnis internal, implikasi manajerial difokuskan pada peningkatan standarisasi dan pengendalian proses. Perusahaan perlu menyusun dan menerapkan standar operasional prosedur (SOP) yang lebih sistematis, khususnya dalam menjaga integritas halal pada setiap tahapan rantai pasok. Selain itu, perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa penguatan proses internal merupakan kunci keberhasilan dalam implementasi sistem halal (Azwar, 2024).

Adapun pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, implikasi manajerial menjadi prioritas utama karena masih terdapat indikator yang berada pada kategori rendah dan memiliki gap yang tinggi. Perusahaan perlu meningkatkan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu mendorong inovasi dalam proses operasional, baik dalam penggunaan teknologi maupun dalam pengembangan metode kerja yang lebih efisien. Penguatan pada perspektif ini sangat penting karena menjadi dasar dalam meningkatkan kinerja pada perspektif lainnya (Sutrisno,

2021). Untuk memperjelas arah implikasi manajerial, berikut disajikan ringkasan rekomendasi berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*:

Tabel 5. 6 Implikasi Manajerial Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Permasalahan	Implikasi Manajerial
Keuangan	Efisiensi biaya belum optimal, pendapatan belum maksimal	Evaluasi biaya operasional, peningkatan strategi pemasaran
Pelanggan	Perlu menjaga konsistensi kualitas	Peningkatan pelayanan dan transparansi produk halal
Proses Internal	Standarisasi belum optimal	Penyusunan SOP dan monitoring berkala
Pembelajaran & Pertumbuhan	SDM dan inovasi masih rendah	Pelatihan karyawan dan pengembangan inovasi

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa setiap perspektif memiliki implikasi manajerial yang berbeda sesuai dengan kondisi kinerja yang dihadapi. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* memberikan arah yang jelas dalam menentukan strategi perbaikan yang terintegrasi.

Selain itu, implikasi manajerial dalam penelitian ini juga menekankan pentingnya integrasi antara sistem pengukuran kinerja dan implementasi Halal Supply Chain Management. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk meningkatkan kinerja secara umum, tetapi juga harus memastikan bahwa seluruh proses tetap memenuhi prinsip halal. Oleh karena itu, diperlukan komitmen manajemen dalam menjaga keseimbangan antara aspek kinerja dan kepatuhan terhadap standar halal. Secara keseluruhan, implikasi manajerial yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis bagi RPA Mustika. Dengan menerapkan rekomendasi yang telah disusun, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja secara lebih optimal, memperkuat daya saing, serta menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

5.8 Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Perbandingan dengan penelitian terdahulu merupakan bagian penting dalam pembahasan karena bertujuan untuk mengetahui posisi dan kontribusi penelitian yang dilakukan. Dalam konteks penelitian ini, perbandingan dilakukan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas mengenai *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators* (KPI), serta *Halal*

Supply Chain Management (HSCM), khususnya pada sektor usaha kecil dan menengah (UMKM).

Berdasarkan kajian literatur pada Bab II, diketahui bahwa sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja organisasi. *Balanced Scorecard* dinilai mampu memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dibandingkan dengan metode tradisional yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Penelitian oleh Pratiwi (2020) menunjukkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* pada UMKM mampu meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja karena mencakup aspek keuangan dan non-keuangan secara seimbang. Hasil tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian ini, dimana penggunaan *Balanced Scorecard* pada RPA Mustika mampu memberikan gambaran kinerja yang lebih menyeluruh melalui empat perspektif utama.

Namun demikian, terdapat perbedaan mendasar antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Penelitian sebelumnya umumnya hanya menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja tanpa mengintegrasikan aspek halal dalam analisisnya. Sementara itu, dalam penelitian ini, *Balanced Scorecard* diintegrasikan dengan konsep *Halal Supply Chain Management* sehingga pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada kepatuhan terhadap prinsip halal. Hal ini menjadi nilai tambah sekaligus kontribusi utama dari penelitian ini.

Selain itu, penelitian oleh Handayani (2022) menunjukkan bahwa penerapan KPI dalam pengukuran kinerja UMKM masih belum optimal, terutama dalam hal penentuan indikator yang relevan dan pengukuran yang konsisten. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian ini, dimana masih terdapat beberapa indikator KPI yang belum mencapai target, khususnya pada perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan dalam penerapan KPI pada UMKM masih menjadi permasalahan yang umum terjadi.

Di sisi lain, penelitian oleh Sutrisno (2021) menekankan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa rendahnya investasi dalam pengembangan sumber daya manusia dapat berdampak pada kinerja jangka panjang perusahaan. Temuan ini juga diperkuat dalam penelitian ini, dimana perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada RPA Mustika menunjukkan kinerja yang rendah dan memiliki gap yang cukup besar. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Selanjutnya, penelitian oleh Yuliana (2020) menunjukkan bahwa kepercayaan konsumen terhadap produk halal merupakan faktor utama dalam meningkatkan daya saing perusahaan di sektor pangan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian ini, dimana perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan tingkat kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap produk halal yang dihasilkan oleh RPA Mustika. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam menjaga kualitas halal dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan, khususnya dalam meningkatkan loyalitas pelanggan.

Dalam konteks *Halal Supply Chain Management*, penelitian oleh Azwar (2024) menyatakan bahwa implementasi sistem rantai pasok halal yang efektif memerlukan integrasi antar seluruh tahapan proses, mulai dari pengadaan hingga distribusi. Penelitian tersebut juga menekankan pentingnya standarisasi dan pengendalian proses dalam menjaga integritas halal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa RPA Mustika telah mampu mengimplementasikan HSCM pada tahap produksi dengan baik, namun masih terdapat kelemahan pada aspek penyimpanan dan distribusi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya, namun juga menunjukkan adanya kesenjangan dalam implementasi HSCM pada tingkat UMKM.

Lebih lanjut, penelitian oleh Wibowo (2019) menjelaskan bahwa penggunaan *Traffic Light System* (TLS) dalam pengukuran kinerja dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi indikator yang memerlukan perbaikan secara cepat dan tepat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian ini, dimana TLS digunakan untuk mengklasifikasikan kinerja ke dalam kategori hijau, kuning, dan merah, sehingga memudahkan dalam menentukan prioritas perbaikan. Namun, penelitian terdahulu umumnya menggunakan TLS secara terpisah, sedangkan dalam penelitian ini TLS diintegrasikan dengan *Balanced Scorecard* dan KPI, sehingga menghasilkan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

Jika dilihat secara keseluruhan, penelitian ini memiliki beberapa persamaan dengan penelitian terdahulu, yaitu dalam penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka pengukuran kinerja, penggunaan KPI sebagai indikator pengukuran, serta pentingnya aspek pelanggan dan proses internal dalam menentukan keberhasilan organisasi. Namun demikian,

penelitian ini juga memiliki perbedaan yang signifikan, terutama dalam hal integrasi antara *Balanced Scorecard*, KPI, *Halal Supply Chain Management*, dan *Traffic Light System* dalam satu model pengukuran kinerja.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam mengisi gap penelitian yang telah diidentifikasi pada Bab II. Penelitian sebelumnya masih terbatas pada penggunaan salah satu metode pengukuran kinerja secara terpisah, sedangkan penelitian ini menggabungkan beberapa pendekatan dalam satu kerangka yang terintegrasi. Hal ini memberikan nilai tambah dalam hal keakuratan dan kelengkapan pengukuran kinerja, khususnya pada sektor UMKM yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan besar.

Dari hasil perbandingan ini, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan dari penelitian terdahulu, tetapi juga memberikan kontribusi baru dalam pengembangan model pengukuran kinerja berbasis halal. Integrasi antara *Balanced Scorecard*, KPI, HSCM, dan *Traffic Light System* menjadi keunggulan utama yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan mampu memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif serta membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya serta memberikan manfaat praktis bagi pelaku usaha, khususnya dalam mengelola kinerja rantai pasok halal secara lebih efektif dan berkelanjutan.

5.9 Analisis Model *Key Performance Indicators* (KPI) Berbasis *Balanced Scorecard* pada RPA Mustika

Model *Key Performance Indicators* (KPI) berbasis *Balanced Scorecard* yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan suatu kerangka pengukuran kinerja yang dirancang untuk menilai kinerja RPA Mustika secara komprehensif dengan mengintegrasikan aspek keuangan dan non-keuangan, serta memperhatikan prinsip *Halal Supply Chain Management*. Model ini menjadi bagian penting dalam penelitian karena tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai sistem pengendalian dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Namun, sebelum model dapat dibuat dibutuhkan sebuah alur yang digunakan untuk membuat model dalam penelitian ini agar dapat mencapai tujuan dan memaksimalkan

informasi serta pengetahuan yang sudah ada. Berikut ini visualisasi alur model KPI berbasis pendekatan BSC yang terintegrasi dengan SJPH pada Rumah Potong Ayam.

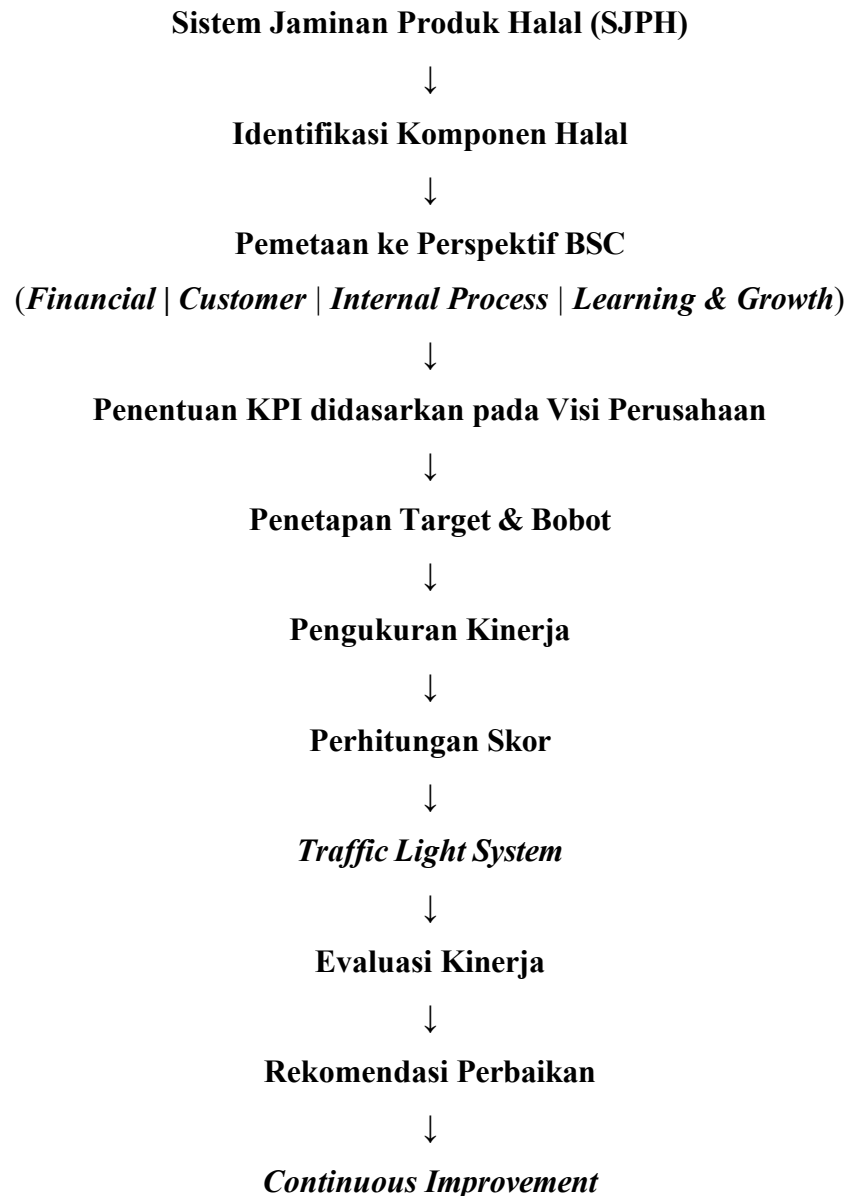


Diagram tersebut menunjukkan bahwa model dimulai dari standar halal (SJPH) sebagai input utama, yang kemudian diproses melalui serangkaian tahapan sistematis hingga menghasilkan *output* berupa evaluasi kinerja dan rekomendasi perbaikan.

Pengembangan model KPI dalam penelitian ini didasarkan pada empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut dipilih karena mampu merepresentasikan seluruh aspek penting dalam kegiatan operasional perusahaan. Selain itu,

setiap perspektif diintegrasikan dengan prinsip halal sehingga menghasilkan indikator yang tidak hanya berorientasi pada kinerja, tetapi juga pada kepatuhan terhadap standar halal. Hal ini sejalan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang menekankan pentingnya keseimbangan antara berbagai aspek kinerja dalam organisasi (Mulyadi, 2019). Dalam model yang dikembangkan, setiap perspektif memiliki indikator KPI yang spesifik dan saling berkaitan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi dasar yang mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia dan inovasi. Selanjutnya, peningkatan pada perspektif ini akan berdampak pada perbaikan proses bisnis internal. Proses internal yang efektif akan meningkatkan kualitas produk dan layanan, sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan. Pada akhirnya, kepuasan pelanggan akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Hubungan sebab-akibat ini menunjukkan bahwa model KPI yang dikembangkan telah sesuai dengan konsep dasar *Balanced Scorecard* yang bersifat sistematis dan terintegrasi.

Selain itu, model KPI dalam penelitian ini juga dilengkapi dengan penggunaan *Traffic Light System* (TLS) sebagai alat evaluasi kinerja. TLS digunakan untuk mengklasifikasikan tingkat pencapaian setiap indikator ke dalam kategori hijau, kuning, dan merah. Integrasi ini memberikan keunggulan tersendiri karena tidak hanya menunjukkan hasil pengukuran, tetapi juga memberikan informasi mengenai prioritas perbaikan yang perlu dilakukan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa penggunaan sistem visual seperti TLS dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan manajerial (Wibowo, 2019). Untuk memperjelas struktur model KPI yang dikembangkan, berikut disajikan ringkasan model berbasis *Balanced Scorecard*:

Tabel 5. 7 Model KPI Berbasis *Balanced Scorecard* pada RPA Mustika

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator KPI	Output yang Diharapkan
Keuangan	Meningkatkan profitabilitas	Efisiensi biaya, peningkatan pendapatan	Kinerja keuangan optimal
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan dan kepercayaan	Kepuasan pelanggan, kepercayaan halal	Loyalitas pelanggan meningkat
Proses Internal	Menjamin efektivitas proses halal	Kepatuhan proses halal, efisiensi operasional	Proses berjalan optimal

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator KPI	Output yang Diharapkan
Pembelajaran & Pertumbuhan	Meningkatkan kompetensi dan inovasi	Pelatihan karyawan, inovasi proses	SDM berkualitas dan adaptif

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa model KPI yang dikembangkan memiliki keterkaitan yang jelas antara tujuan strategis, indikator yang digunakan, serta output yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai alat perencanaan dan pengendalian kinerja. Jika dibandingkan dengan kondisi sebelumnya, model KPI yang dikembangkan dalam penelitian ini memberikan pendekatan yang lebih sistematis dalam pengukuran kinerja. Sebelum adanya model ini, pengukuran kinerja pada RPA Mustika cenderung bersifat sederhana dan belum terstruktur secara jelas. Dengan adanya model KPI berbasis *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat melakukan pengukuran kinerja secara lebih terarah dan terintegrasi.

Selain itu, keunggulan utama dari model ini terletak pada integrasinya dengan *Halal Supply Chain Management*. Model ini tidak hanya mengukur kinerja berdasarkan aspek umum, tetapi juga mempertimbangkan kepatuhan terhadap prinsip halal pada setiap indikator. Hal ini menjadi nilai tambah yang membedakan model ini dengan model pengukuran kinerja lainnya yang belum memasukkan aspek halal secara eksplisit.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi model KPI ini masih menghadapi beberapa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan sumber daya manusia dalam memahami dan menerapkan konsep pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. Selain itu, keterbatasan dalam sistem pencatatan dan dokumentasi juga menjadi kendala dalam mengukur kinerja secara akurat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa penerapan sistem pengukuran kinerja pada UMKM sering menghadapi kendala dalam aspek teknis dan manajerial (Handayani, 2022). Selain itu, tantangan lain yang dihadapi adalah belum optimalnya pemanfaatan hasil pengukuran kinerja dalam pengambilan keputusan. Meskipun indikator KPI telah ditetapkan, namun belum seluruhnya digunakan secara maksimal dalam perencanaan strategis perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan komitmen dari manajemen untuk menjadikan model KPI sebagai bagian integral dalam sistem manajemen perusahaan.

Dalam perspektif pengembangan ke depan, model KPI ini memiliki potensi untuk terus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan dapat dilakukan dengan menambahkan indikator yang lebih spesifik, meningkatkan sistem monitoring berbasis teknologi, serta mengintegrasikan model ini dengan sistem manajemen lainnya. Hal ini penting untuk memastikan bahwa model KPI dapat terus relevan dan mampu mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, model *Key Performance Indicators* berbasis *Balanced Scorecard* yang dikembangkan dalam penelitian ini telah mampu memberikan kerangka pengukuran kinerja yang komprehensif, sistematis, dan terintegrasi. Model ini tidak hanya membantu dalam menilai kinerja perusahaan, tetapi juga memberikan arah yang jelas dalam upaya peningkatan kinerja di masa yang akan datang. Dengan demikian, model ini diharapkan dapat menjadi kontribusi nyata dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja, khususnya pada sektor UMKM yang bergerak dalam industri halal.

BAB VI

KESIMPULAN

6.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil pengambilan, pengolahan, dan juga analisis data yang telah dilaksanakan pada penelitian ini yaitu kinerja dari rantai pasok halal daging ayam *broiler* halal yang dijual oleh UD Mustika menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), *Key Performance Indicators* (KPI), dan *Traffic Light System* (TLS), berikut ini penjabarannya.

1. Implementasi *halal supply chain* pada Rumah Potong Ayam (RPA) Mustika secara umum sudah berada pada kondisi yang baik namun belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan pada tingginya kinerja pada aspek operasional dan pelanggan, tetapi belum diimbangi dengan penguatan aspek pengembangan sumber daya manusianya. Selain itu, kinerja finansial juga menunjukkan hasil yang sudah cukup baik sebagai sebab akibat dari penerapan sistem halal pada perusahaan.
2. Indikator KPI yang digunakan dalam penelitian ini mencakup empat perspektif *Balanced Scorecard* yang terintegrasi dengan prinsip *halal supply chain*. KPI yang dihasilkan tidak hanya mengukur kinerja bisnis, tetapi juga memastikan pemenuhan aspek kehalalan seperti sertifikasi, kepatuhan SOP halal, dan bagaimana sistem *traceability* dalam perusahaan. Dengan tetap memperhatikan beberapa hal tersebut, maka KPI yang disusun bersifat komprehensif dan relevan untuk mengukur kinerja RPA Mustika secara menyeluruh.
3. Model pengukuran kinerja RPA pada penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan didalamnya mengintegrasikan *halal supply chain* dan juga keberlanjutan rantai pasok perusahaan. Model ini didalamnya mencakup empat perspektif utama dengan indikator yang mempresentasikan aspek kinerja bisnis, kehalalan, serta keberlanjutan. Pada tahapan berikutnya juga dilengkapi *Traffic Light System* untuk dapat dijadikan sebagai alat evaluasi kinerja dan dasar pengambilan Keputusan dan perbaikan.
4. Hasil klasifikasi menggunakan *Traffic Light System* menunjukkan bahwa sebagian besar KPI berada pada kategori hijau, namun masih terdapat beberapa indikator pada kategori kuning dan merah yang menjadi prioritas perbaikan. Prioritas utama terletak

pada aspek pengembangan SDM halal, pendapatan produk halal, dan sistem traceability. Dengan demikian, TLS efektif digunakan untuk menentukan fokus perbaikan kinerja perusahaan.

6.2. Saran

Saran yang dapat disampaikan berdasarkan kesimpulan diatas untuk perusahaan agar dapat menunjang keberlanjutan usaha adalah sebagai berikut.

1. Perusahaan sebaiknya melakukan penguatan kompetensi SDM halal dengan cara menambah frekuensi pelatihan kehalalan pada karyawan, lalu menambahkan jumlah karyawan yang memiliki sertifikasi halal, serta perusahaan harus memiliki kompetensi juru ahli sembelih pada setiap lokasi usahanya.
2. Melakukan pengembangan sistem *traceability* dengan cara membangun sistem ketelusuran produk yang lebih sistematis dan terintegrasi, melakukan pencatatan dengan basis *batch* atau lot produksi, dan memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan *tracking* produk yang telah diproduksi. Hal ini penting untuk menghindari dan meminimalkan risiko kontaminasi silang.
3. Optimalisasi Pendapatan Produk Halal, perusahaan disarankan untuk meningkatkan strategi pemasaran produk halal, dan juga perusahaan sebaiknya melakukan diversifikasi produk.
4. Penguatan budaya kerja berbasis halal untuk setiap karyawan, hal ini dilaksanakan agar seluruh karyawan di perusahaan memiliki kesadaran dalam menjaga integritas halal.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhiroh, P., Utami, H. D., Al Awwaly, K. U., Febrianto, N., & Hartono, B. (2025). Synergizing Halal Compliance with Balanced Scorecard Approach: Implications for Supply Chain Performance in Indonesian Fried Chicken MSMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 17(21), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su17219814>
- Aziz, F., Setyorini, R., & Hasanah, Y. N. (2021). Analisis Halal Supply Chain pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Makanan di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 293. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.1936>
- Data, P. (2022). *Jumlah Populasi Ayam Broiler. Demak, Jawa Tengah, Indonesia.*
- Dilla, Z. U., & Fathurohman, M. S. (2021). Implementasi Halal Traceability Supply Chain Dengan Model Supply Chain Operation Reference (Scor) Industri Makanan Halal. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 8(5), 617. <https://doi.org/10.20473/vol8iss20215pp617-629>
- Ernawati, dira: H. S. (2023). Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasok dengan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR) berbasis ANP dan OMAX (Studi Kasus PT. Y). *Waluyo Jatmiko Proceeding*, 16(1), 261–270. <https://doi.org/10.33005/wj.v16i1.25>
- Firdiansyah, F. A., Rosidi, A., & Nur Iman, A. K. (2021). Implementation of Green Supply Chain Management in Halal Supply Chain Management - a Conceptual Model. *ISLAMICONOMIC: Jurnal Ekonomi Islam*, 12(1). <https://doi.org/10.32678/jiei.v12i1.257>
- Fitria, H., Aman, S., & Latifah Ahmad, T. (2022). Design of Hotel Performance Level Measurement System Based on Halal Value With Bsc Method. *Journal of Industrial Engineering and Halal Industries*, 2(2), 85–89. <https://doi.org/10.14421/jiehis.3442>
- Hardono, J. (2017). PERANCANGAN KEY PERFORMANCE INDICATORS KINERJA SUPPLY CHAIN PT. XYZ DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 5(1), 12–20. <https://doi.org/10.4337/9781035319640.00059>
- Hasanah, M. (2020). Analisis Halal Supply Chain Management (SCM) Dalam Perspektif Maqashid Syariah. 2(2), 73–79.
- Helva Diansyah Putri, Indah Wulan Sari Batubara, S. A. (2022). Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 2(2), 3414–3420.
- Herlina, R. (2024). Halal Supply Chain Performance Measurement with Supply Chain Operations

- Reference Approach Rohma Herlina a1 , Yelita Anggiane Iskandar b2* , Iwan Sukarno c3. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTRANSLOG)*, 73–82. <https://journal.itltrisakti.ac.id/index.php/jmtranslog>
- Isnaeni, A. (2020). *IMPLEMENTASI HALAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PADA INDUSTRI PENGOLAHAN MAKANAN (STUDI KASUS: RESTORAN TAMAN PRINGSEWU YOGYAKARTA) Implementation of Halal Supply Chain Management In The Food Processing Industry (Case Study : Taman Pringsewu Yogyakarta Res.*
- Jabbour, C. J. C., & De Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Kurniawati, D. A., Vanany, I., Kumarananda, D. D., & Rochman, M. A. (2024). Toward halal supply chain 4.0: MILP model for halal food distribution. *Procedia Computer Science*, 232(2023), 1446–1458. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.143>
- Lubis, I. F. A., Nabila, H., & Sembiring, A. C. (2025). Perancangan Indikator Kinerja Utama Logistik Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. *IRA Jurnal Teknik Mesin Dan Aplikasinya (IRAJTMA)*, 4(2), 26–34. <https://doi.org/10.56862/irajtma.v4i2.244>
- Maleakhi, Y. K., Heryanto, R. M., & Arisandhy, V. (2025). Supply Chain Performance Measurement Using Supply Chain Operations Reference, Best Worst Method, Objective Matrix, and Traffic Light System At Domestic Investment Company. *JISO : Journal of Industrial and Systems Optimization*, 8(1), 17–26. <https://doi.org/10.51804/jiso.v8i1.17-26>
- Nur Maisaroh, Alimatul Farida, Abdillah Mundir, I. M. (2023). Analisis Halal Supply Chain Management dengan Menggunakan Model Supply Chain Operation Reference (SCOR) pada Rumah Makan D’KREEZPEE Purwosari, Pasuruan. *Jurnal Ekonomi Syariah Darussalam*, 4(2), 36–58.
- Omar, E. N., Jaafar, H. S., & Osman, M. R. (2019). Halal supply chain: Assessing the Islamic values of the poultry industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(2), 1191–1199.
- Putra, B. S. (2021). *Pengukuran Kinerja Halal Supply Chain Management Pada Pamella Satu Supermarket Dengan Pendekatan Analytical Hierarchy Process (Ahp) Dan Supply Chain Operations Reference (SCOR) 12.0.*
- Risyaldi, A., Nusran, M., & Lantara, D. (2021). Studi Produk Halal Daging Ayam Potong Dengan

- Pendekatan Rantai Pasok (Supply Chain) Di Makassar. *International Journal Mathla'ul Anwar of Halal Issues*, 1(1), 40–48. <https://doi.org/10.30653/ijma.202111.10>
- Roni Andespa, Y. Y. (2024). Challenges and Strategies in Halal Supply Chain Management for MSEs in West Sumatra: A Participatory Action Research Study. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 907–921.
- Rumahorbo, E., Wahyuda, & Profita, A. (2021). 1177-73-9318-1-10-20210923. *MATRIK : Jurnal Manajemen & Teknik Industri – Produksi*, XXII(1), 1–14. <https://doi.org/10.350587/Matrik>
- Sulkhan, & Alek. (2025). *JURNAL AR RO ' IS MANDALIKA (ARMADA) Analysis of Employee Performance Measurement Using the Balanced Scorecard to Determine Key Performance Indicators at PT . Z*. 5(1), 259–268.
- Uswatun Nafi'ah, S. Sulhaini, L. E. H. M. (2020). Analysis of Halal Supply Chain Management and Internal Halal Treceability System on the Halal Integrity of Tourism in Support of UMKM Products in Lombok. *International Journal of Multicultural and Multireligious*, 7, 331–337.
- Wulandari, I. P., & Setyaningsih, W. L. (2021). Implementasi Metode SCOR 11 . 0 dalam Pengukuran. *Sistemasi: Jurnal Sistem Informasi*, 10(1), 106–121.
- Yulinda, D. S., Nurbaiti, & Harahap, M. I. (2023). Uji Kelayakan Halal Supply Chain Management Untuk Memperoleh Sertifikat Halal Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) (Studi Kasus Cafe Bakso Rosso di Kota Binjai Kecamatan Binjai Timur). *Ar-Ribhu: Jurnal Manajemen Dan Keuangan Syariah*, 4(2), 40–53.
- Zulher, & Norawati, S. (2019). Supply Chain Managemen Pengaruhnya Pada Kinerja Umkm Pada Sentra Pengolahan Hasil Perikanan Desa Koto Masjid Kecamatan Kecamatan XIII Koto Kampar. *Menara Ilmu*, XIII(8), 120–127.

LAMPIRAN – LAMPIRAN

Dokumen Sertifikat Halal Perusahaan dan Sertifikat Pelatihan JULEHA



Dokumentasi Lokasi Pemotongan Ayam pada RPA

