

ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN HOSHIN KANRI PADA PT. IBE

Yovi Yostika¹⁾, Ahmad²⁾, Carla Olyvia Doaly³⁾

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Tarumanagara
e-mail: ¹⁾yostikayovi@gmail.com, ²⁾ahmad@ft.untar.ac.id, ³⁾carlaol@ft.untar.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di PT. IBE yang merupakan sebuah perusahaan Indonesia yang berjalan di bidang daur ulang sumber daya logam. Dalam menjalankan tugasnya saat ini perusahaan hanya berfokus pada finansial untuk dapat memenangkan persaingan di dunia industri, sehingga aspek lainnya tidak diperhatikan. Pada persaingan bisnis yang semakin ketat perusahaan harus memiliki perencanaan strategi bertujuan untuk fokus dalam mencapai tujuan jangka panjang dengan menghubungkan rencana strategi organisasi. Dengan demikian, penelitian ini perlu dilakukan agar kinerja perusahaan dapat menetapkan target kinerja dan beberapa aspek dapat terpenuhi. Dalam melakukan pengukuran kinerja ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan menjabarkan visi dan misi perusahaan menjadi 4 perspektif, yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan yang memiliki bobot berturut-turut sebesar 0,314, 0,247, 0,201, dan 0,239. Dalam penelitian ini mencetuskan 12 *Key Performance Indicator* (KPI), *Objective Matrix* (OMAX) dan sistem penilaian *Traffic Light System* dan menemukan bahwa terdapat 2 indikator KPI yang sudah baik, 5 indikator KPI belum tercapai namun sudah mendekati target, dan 5 indikator KPI masih jauh di bawah target. Setelah itu, dilakukan perencanaan strategi menggunakan *Hoshin Kanri* dengan menggunakan *hoshin planning X-Matrix* agar dapat mencapai tujuan jangka panjang dan memperkuat pernyataan visi misi yang diharapkan oleh perusahaan untuk terus berkembang.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Hoshin Kanri*, *Key Performance Indicator*, *Objective matrix*, *Traffic Light System*

ABSTRACT

In increasingly fierce business competition, companies must have a strategic plan that aims to focus on achieving long-term goals by linking organizational strategic plans. PT. IBE is a company in Indonesia operating in the recycling of metal resources. In carrying out its duties, the company currently only focuses on finances to be able to win the competition in the industrial world, so that other aspects are not considered. Thus, PT. IBE needs to measure company performance so that it can set targets and performance in company assessments. In measuring this performance, the *Balanced Scorecard* (BSC) approach is used by describing the company's vision and mission into 4 perspectives, namely Finance, Customers, Internal Business Processes, and Learning and Growth which have weights of 0.314, 0.247, 0.201 and 0.239 respectively. In this study sparked 12 *Key Performance Indicators* (KPI), *Objective Matrix* (OMAX) and the *Traffic Light System* assessment system and found that there were 2 KPI indicators that were already good, 5 KPI indicators had not been achieved but were close to the target, and 5 KPI indicators were still far away. under targets. After that, strategic planning is carried out using *Hoshin Kanri* using the *Hoshin planning X-Matrix* in order to achieve long-term goals and strengthen the vision and mission statement that the company expects to continue to grow.

Keywords: Performance Measurement, *Balanced Scorecard*, *Hoshin Kanri*, *Key Performance Indicator*, *Objective matrix*, *Traffic Light System*

PENDAHULUAN

Pada zaman yang sudah sangat berkembang ini tentu saja banyak sekali bisnis atau industri dengan teknologi canggih sehingga persaingan semakin ketat. Maka dari itu, perusahaan diharapkan dapat terus melakukan perbaikan dan membuat inovasi baru agar dapat terus bersaing dengan kompetitor. Salah satu aspek yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mencapai tujuan dan performa keberhasilan perusahaan adalah dengan melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan. Menurut Whittaker dalam Moehariono (2012), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen

yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*) [1]. Pengukuran kinerja memiliki manfaat yaitu dapat mengkomunikasikan strategi (*top down* dan *bottom up*) secara lebih baik, mengukur kinerja aspek secara berimbang, mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah untuk mencapai *goal congruence*, serta sebagai alat mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif rasional [2]. Meningkatkan suatu kinerja kerja dalam perusahaan selalu menjadi isu strategis bagi setiap organisasi dalam pangsa pasar, karena merupakan itu adalah dasar yang paling penting untuk keberlangsungan dan pengembangan sebuah bisnis [3].

PT. IBE adalah sebuah perusahaan di Indonesia yang berjalan di bidang daur ulang sumber daya logam. Perusahaan ini mengambil barang daur ulang seperti tembaga, emas, perak, aluminium, timah, seng, nikel, skrap logam, bahan baku elektronik dan lainnya. Salah satu masalah yang dihadapi dalam menjalankan tugasnya PT. IBE belum melakukan pengukuran kinerja dengan baik dan tepat, perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja melalui aspek finansial saja, sehingga untuk aspek lainnya tidak diperhatikan, seperti pada aspek pelanggan, produktivitas kerja dan sebagainya, serta tujuan kinerja perusahaan tidak didukung dalam pengukuran kinerja. Maka dari itu, PT. IBE perlu melakukan pengukuran kinerja perusahaan keseluruhan agar mencapai kinerja yang lebih maksimal, sehingga pendapatan dalam perusahaan dapat terus meningkat dari berbagai aspek dan target yang diinginkan perusahaan dapat ditentukan dengan baik.

Maka dari itu, penelitian pengukuran kinerja perusahaan ini akan dilakukan dengan menggunakan empat perspektif dari *Balanced Scorecard* dan membuat strategi perusahaan jangka panjang dengan metode *Hoshin Kanri*. Metode Hoshin Kanri ini ditemukan oleh Kaoru Ishikawa yang menyatakan bahwa setiap orang dalam organisasi adalah ahli dalam pekerjaannya sehingga kekuatan bersama yang dimiliki oleh setiap organisasi akan membantu tercapainya sasaran dalam perusahaan [4]. Hoshin Kanri menjadi sebuah komponen yang penting dalam penerapan sistem dan management menjadi sebuah strategi yang lebih kuat bagi perusahaan untuk terus berkembang [5]. *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan berdasarkan visi dengan memanfaatkan berbagai aspek, baik itu aspek finansial maupun non-finansial yang menjadi pengembangan dalam perusahaan [6] [7]. Penelitian ini juga akan mengidentifikasi *Key Performance Indicators* (KPI) untuk mengetahui sasaran strategis dari perspektif *Balanced Scorecard*. *Key Performance Indicator* (KPI) adalah sebuah ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja dari organisasi agar mencapai tujuan dan target perusahaan [8] [9]. *Key Performance Indicator* (KPI) pada umumnya memiliki hubungan dengan strategi organisasi yang di implementasikan seperti pada *Balanced Scorecard* (BSC) [10]. Dalam penelitian ini juga akan menggunakan pembobotan melalui *Analytical Hierarchy Process* (AHP) agar mengetahui tingkat kepentingan dari perspektif maupun sub-perspektif. *Analytical Hierarchy process* (AHP) merupakan prosedur sistematis yang digunakan untuk menyelesaikan masalah menyangkut keadaan kompleks dengan merinci keadaan kedalam komponen-komponen secara hierarki dan kemudian diberikan bobot verbal dan numerik pada variabel dengan cara membandingkannya secara berpasangan [11].

selanjutnya akan dilakukan analisis pengukuran kinerja dengan integrasi dari metode *Objective Matrix* (OMAX) dan membuat *scoring* dengan *Traffic Light System*. *Objective Matrix* (OMAX) merupakan suatu metode pengukuran kinerja mutikriteria dengan indikator kinerja yang disesuaikan pada ukuran sebuah organisasi [12]. Sedangkan *Traffic light system* memiliki fungsi sebagai sebuah metode untuk mempermudah memahami pencapaian kinerja perusahaan apakah memerlukan perbaikan atau tidak menggunakan 3 kategori warna, yaitu: merah kuning, dan hijau [13].

Setelah mengetahui *Key Performance Indicator* (KPI) maka akan diketahui sasaran yang akan menjadi prioritas dan yang membutuhkan perbaikan dan akan digambarkan dengan membuat Hoshin Kanri melalui X-Matrix. Hoshin *planning* X-Matrix ini dapat melihat subkriteria apa yang memiliki hubungan dengan Hoshin Kanri yang dapat bersifat primer maupun komplementer [14]. Dalam penggunaan dua metode terkait ini dengan mengimplementasikannya harus dapat menerapkan *Plan-Do-Check-Action* (PDCA). Dengan menerapkan PDCA memiliki target dan tujuan agar sasaran strategi yang telah dirancang bagi perusahaan dapat mencapai tujuannya baik itu dari sasaran strategi tahunan ataupun terobosan bagi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan berdasarkan latar belakang masalah yaitu tidak adanya pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam latar belakang masalah ditemukan tujuan dan topik penelitian, lalu dilanjutkan dengan melakukan studi lapangan. Pengumpulan data ini dilakukan berdasarkan hasil wawancara dan penyebaran kuesioner awal kepada beberapa responden pihak *management* perusahaan yang dianggap mengetahui kondisi dalam perusahaan agar dapat sejalan dengan rancangan visi, misi dan tujuan dari perusahaan [15]. Berdasarkan hasil kuesioner didapatkan 29 sasaran strategis yang akan diolah menggunakan metode *cut-off* dan nilai yang sudah melebihi nilai *cut-off* tersebut akan dijadikan sasaran strategis perusahaan dan mendapatkan hasil 12 sasaran strategis. Setelah kuesioner awal selesai diolah maka akan dilanjutkan dengan membuat kuesioner akhir dengan membandingkan setiap sasaran strategis berbagai perspektif tersebut.

Dalam kuesioner akhir dilakukan pembobotan tingkat kepentingan dengan menggunakan AHP dan akan dilakukan perhitungan *geometric mean* yang nantinya akan menjadi bobot setiap perspektif dan bagi setiap sasaran strategis.

Untuk menentukan setiap bobot kriteria dari setiap perspektif dan subperspektif akan dihitung menggunakan *geometric mean* dengan rumus, sebagai berikut:

$$Geometric\ Mean = \sqrt[n]{X_1 X_2 X_3 \dots X_i} \quad (1)$$

Dalam melakukan perhitungan indeks konsistensi dan rasio konsistensi agar mengetahui apakah jawaban dari pihak *management* telah memiliki konsistensi yang baik ataupun belum. Berikut ini adalah perhitungan *consistency index*, yaitu:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (2)$$

Sebuah nilai *consistency index* harus dipastikan memiliki nilai rasio konsistensi yang baik yaitu dengan nilai $\leq 0,1$. Berikut ini adalah rumus dari *consistency ratio*, yaitu:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3)$$

Berdasarkan sasaran strategis, maka *Key Performance Indicator* (KPI) dan inisiatif sasaran strategi dapat ditentukan dan akan di rangkum ke dalam sebuah model *Balanced Scorecard* (BSC) agar lebih mudah untuk di mengerti dan menjadi lebih ringkas. Selanjutnya akan dilakukan perhitungan penentuan target kinerja, karena untuk mengetahui kinerja saat ini. Pengukuran kinerja dengan *Objective Matrix* (OMAX) dilakukan untuk mengetahui penilaian kinerja apakah sudah baik atau tidak dan akan dianalisis menggunakan *Traffic Light System*.

Dalam perhitungan *Objective matrix* (OMAX) ini memiliki beberapa level yang akan didapatkan dalam perhitungan, yaitu:

Level 10 = Target Maksimum Perusahaan, lalu dilanjutkan dengan mengisi level 9 sampai dengan level 4 menggunakan interpolasi level 10 dan level 3 dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interpolasi} = \left| \frac{\text{Target Maksimum} - \text{Target Perusahaan}}{10 - 3} \right| \quad (4)$$

Lalu dilanjutkan dengan menghitung interval level 4 sampai dengan level 1 menggunakan interpolasi sebagai berikut:

$$\text{Interpolasi} = \left| \frac{\text{Target Minimum} - \text{Target Perusahaan}}{3 - 0} \right| \quad (5)$$

Setelah itu akan dilakukan identifikasi menggunakan *Traffic Light System* untuk mencari nilai level atas dan level bawah dari setiap *Key Performance Indicators* (KPI) dengan memberikan warna pada level yang sesuai *performance*, sebagai berikut:

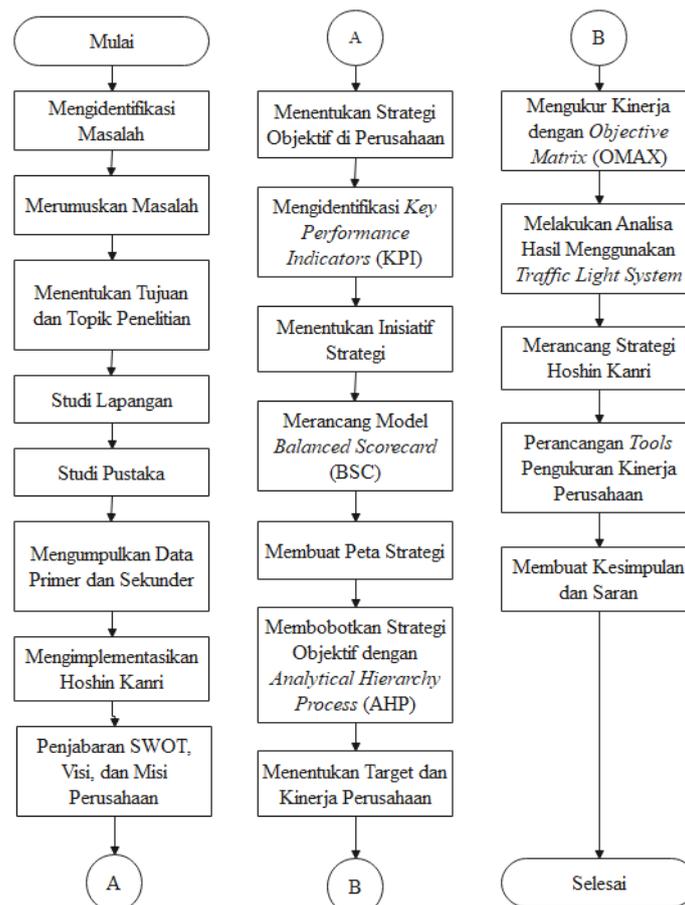
Tabel 1. Kriteria Pada *Traffic Light System*

Indikator Penilaian	Penilaian
Level 10-8	Kinerja sudah mencapai target
Level 7-4	Kinerja belum mencapai target namun mendekati target
Level 3-0	Kinerja jauh di bawah target

Selanjutnya, melakukan perhitungan nilai level pada *Objective Matrix* (OMAX) menggunakan rumus:

$$\frac{\text{Nilai Level Atas} - \text{Performance}}{\text{Performance} - \text{Nilai Level Bawah}} = \frac{\text{Level Atas} - \text{Skor}}{\text{Skor} - \text{Level Bawah}} \quad (6)$$

Setelah selesai perhitungan *Balanced Scorecard* maka akan dilakukan perencanaan strategi dengan *Hoshin Planning* menggunakan *X-Matrix*. Perencanaan strategi ini dilakukan untuk membentuk visi, misi dan tujuan perusahaan berkelanjutan dan terus memperbaiki kinerja untuk mendapatkan tujuan jangka panjang. Berikut ini adalah diagram alir penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alir Metodologi Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perancangan Model *Balanced Scorecard* (BSC)

Berdasarkan pengukuran kinerja dilakukan terdapat sebuah integrasi antara *Balanced Scorecard* dan Hoshin Kanri yaitu *top and down*. Dalam analisa SWOT perusahaan yang berorientasi pada visi dan misi perusahaan yang akan digunakan sebagai acuan dasar dalam pengukuran untuk mencapai tujuan jangka panjang. Perusahaan ini dalam menjalankan tugasnya selalu berorientasi pada kejujuran dan kualitas produk yang tetap terjaga agar dapat terus bersaing dengan kompetitor lainnya, serta hubungan dengan pelanggan. Berikut ini adalah analisa SWOT yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Analisa SWOT PT. IBE

Internal	S (Strength)	W (Weakness)
	S1. Memiliki hubungan kerjasama dengan berbagai mitra atau pelanggan. S2. Dapat Memberikan produk dengan kualitas yang terjamin. S3. Memiliki harga yang dapat bersaing dengan pasar. S4. SDM yang dimiliki sesuai dengan bidang. S5. Mempunyai Sertifikasi dan penghargaan secara langsung dari negara.	W1. Kinerja tidak konsisten dalam pengeksportan produk. W2. Proses pembayaran kepada pelanggan yang rumit. W3. Mutu pelayanan masih dikeluhkan pelanggan. W4. Karyawan terkadang tidak teliti dalam pendeteksian produk.
Eksternal	O (Opportunity)	Strategi W-O
O1. Memiliki banyak pelanggan tetap. O2. Memiliki pangsa pasar yang luas. O3. Memiliki model pengeksportan dengan partai besar. O4. Memiliki sumber dana yang banyak.	Strategi S-O	W1-O2 Memberikan sanksi atau teguran kepada karyawan yang memiliki kinerja kurang baik. W3-O4 Meningkatkan teknologi dan sistem informasi sebagai penyediaan informasi yang efektif dan efisien. W4-O3 Meningkatkan Kualitas SDM melalui program atau pelatihan dalam mencapai pengembangan kinerja yang lebih luas.
T (Threat)	Strategi S-T	Strategi W-T
T1. Masuknya pesaing baru dengan memberikan harga dibawah standart dan jangkauan pelanggan yang luas. T2. Sulit mendapatkan surat ekspor produk. T3. Pelanggan sulit memberikan produk daur ulang sumber daya logam karena penawaran harga. T4. Tidak memiliki pertumbuhan SDM yang baik (SDM yang tidak optimal).	S2-T1 Menggunakan respon pelanggan sebagai bukti perusahaan bahwa memiliki produktivitas kerja yang lebih terpercaya. S3-T3 Melakukan efisiensi biaya produk agar lebih efektif. S5-T2 Melakukan kerjasama dengan negara agar lebih dipermudah dalam pembuatan surat jalan ekspor.	W3-T4 meningkatkan kualitas SDM dengan memberikan pelatihan agar menjadi lebih optimal. W4-T3 meningkatkan pendeteksian produk agar memiliki kualitas dan mutu yang baik sehingga menghasilkan harga yang sesuai dengan pangsa pasar. W4-T3 Meningkatkan marketing dan kemampuan karyawan agar menjadi lebih efektif dan efisien kepada pelanggan.

Berdasarkan analisa SWOT yang telah dilakukan ini, maka pembuatan kuesioner awal akan dibuat dengan memasukkan 29 sasaran strategis dengan memberikan nilai bobot 1, 3 dan 5, yang nantinya akan diketahui hal yang akan diutamakan oleh perusahaan. Melalui hasil perhitungan kuesioner menggunakan metode *cut-off* didapatkan 12 sasaran strategis yang selanjutnya akan dianalisis lebih lanjut. Berikut ini adalah model *Balanced Scorecard* (BSC) yang telah didesain berdasarkan hasil kuesioner awal dapat dilihat pada Tabel 3.

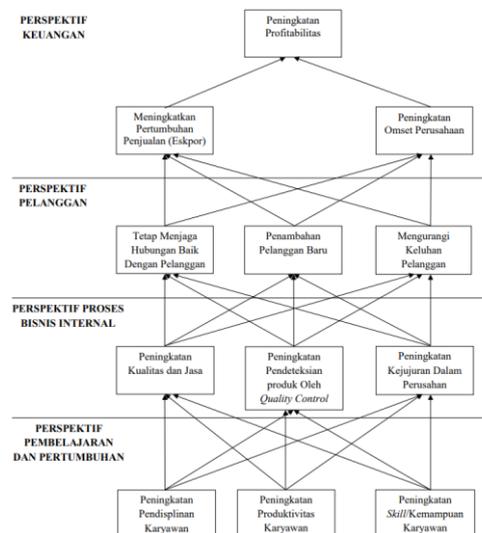
Tabel 3. Model *Balanced Scorecard* (BSC) PT. IBE

Sasaran Strategis	Key Performance Indicator	Inisiatif Strategi
Perspektif Keuangan		
A-1 Peningkatan Profitabilitas	Jumlah Ekspor Produk	1. Mengcilkan biaya operasi. 2. Pengembangan efisiensi biaya produksi. 3. Menjual sisa limbah produksi berupa karung bekas ataupun oli kepada pengepul sebagai profit tambahan.
A-2 Peningkatan Omset Perusahaan	Persentase Pendapatan Perusahaan	1. Mendirikan tim marketing yang lengkap dan baik. 2. Meningkatkan kinerja <i>purchase</i> untuk mencapai target. 3. Meningkatkan penggunaan media digital untuk meningkatkan marketing.
A-3 Meningkatkan Pertumbuhan Penjualan (Ekspor)	Persentase Pembelian Produk	1. Mengembangkan tim <i>purchase</i> . 2. Membuat gambaran perusahaan yang lebih baik pada produk. 3. Pemasaran produk kepada negara yang lebih banyak sumber daya.

Lanjutan Tabel 3. Model *Balanced Scorecard* (BSC) PT. IBE

Sasaran Strategis	Key Performance Indicator	Inisiatif Strategi
Perspektif Pelanggan		
B-1 Mengurangi Keluhan Pelanggan	Jumlah Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelayanan dengan baik dan memproses keluhan sesegera mungkin. 2. Memberikan kuesioner atau kotak saran kepada pelanggan untuk agar mengetahui keluhan. 3. Mengontrol ketepatan waktu pembayaran dan ekspor produk.
B-2 Penambahan Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan Baru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat kualitas produk menjadi lebih baik. 2. Meningkatkan keunggulan daripada kompetitor. 3. Memberikan harga spesial kepada pelanggan baru
B-3 Tetap Menjaga Hubungan Baik Dengan Pelanggan	Jumlah Pengunjung Kedalam Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap produk. 2. Memberikan harga khusus kepada pelanggan. 3. Membangun kerjasama bersama pelanggan agar meningkatkan kualitas dan mutu layanan.
Perspektif Proses Bisnis Internal		
AB-1 Peningkatan Kualitas dan Jasa	Jumlah Produk Defect	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pendeteksian produk lebih dari satu kali. 2. Meningkatkan ketelitian operator saat produk datang. 3. Meningkatkan koordinasi dengan pelanggan agar selalu memberikan produk berkualitas.
AB-2 Peningkatan Pendeteksian Produk Oleh <i>Quality Control</i>	Jumlah Spek/Nyepik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelatihan kepada operator agar semakin teliti dalam mengecek jenis produk. 2. Memperbanyak mesin detector dalam pabrik dan test anti radiasi. 3. Memberikan materi kepada operator supaya mengetahui semua jenis produk.
AB-3 Lingkungan Kerja yang Mendukung Dalam Perusahaan	Jumlah Data Kecelakaan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan materi mengenai kesehatan dan keselamatan kerja. 2. Memberikan fasilitas yang memadai dalam perusahaan. 3. Menerapkan sistem keamanan kerja yang ketat dalam perusahaan.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
BB-1 Peningkatan Pendisiplinan Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Mendapat Sanksi Atau Teguran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan uang kerajinan kepada karyawan. 2. Memberikan hukuman untuk karyawan yang melanggar aturan ataupun teguran. 3. Memberikan pelatihan kepada karyawan mengenai kedisiplinan.
BB-2 Peningkatan <i>Skill</i> /Kemampuan Karyawan	Jumlah Pelatihan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelatihan untuk melihat produk masuk kedalam jenis yang bagaimana. 2. Memberikan materi pembelajaran mengenai negosiasi yang baik kepada pelanggan. 3. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mengembangkan diri dan selalu bersemangat.
BB-3 Peningkatan Produktivitas Karyawan	Jumlah Rapat Setiap Bulan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat lingkungan kerja menjadi nyaman dan aman. 2. Memberikan pelatihan kepada karyawan agar semakin professional. 3. Memberikan sebuah <i>reward</i> agar karyawan semakin semangat dalam bekerja.

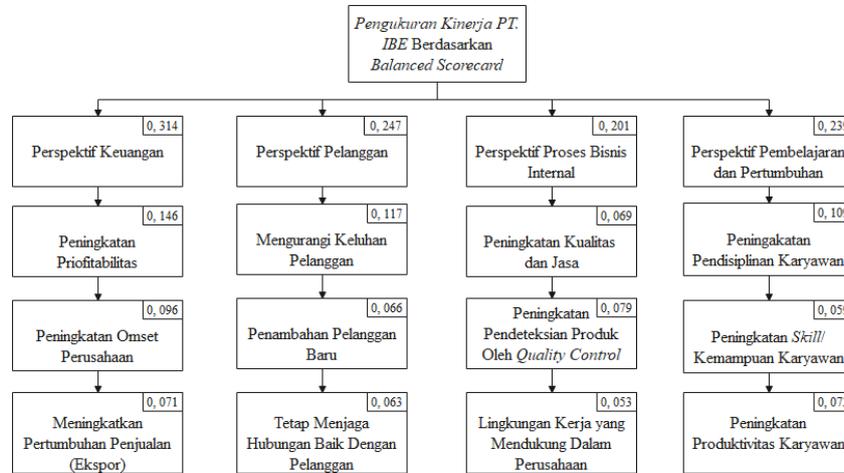
Berdasarkan dari model *Balanced Scorecard* (BSC) ini menjadi sasaran utama dalam melakukan analisis lebih lanjut, maka perancangan peta strategi dilakukan untuk menjelaskan keterkaitan antar hubungan setiap perspektif pada setiap sasaran strategis perusahaan. Perusahaan harus mengetahui keterkaitan antar setiap perspektif, karena dapat mempengaruhi nilai satu sama lain dalam mencapai tujuannya. Berikut ini adalah peta strategi yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Strategi

Pada hasil kuesioner penelitian tingkat kepentingan yang telah diisi 5 orang pihak *management* yang dianggap mengetahui permasalahan dalam perusahaan, lalu dilakukan perhitungan pembobotan tingkat kepentingan dari setiap perspektif dan subperspektif dengan *Balanced Scorecard* (BSC) akan dilakukan pengurutan tingkat kepentingan.

Maka dari itu, hasil dari perhitungan yang telah dilakukan dimuat dalam struktur hierarki model *Balanced Scorecard* (BSC) hasil pembobotan tingkat kepentingan. Berikut ini adalah struktur hierarki yang dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Struktur Hierarki Model *Balanced Scorecard* (BSC)

Dari hasil perhitungan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) semua data dari 4 perseptkif memiliki nilai yang konsisten yaitu $CR < 0,01$. Pengukuran kinerja ini dilakukan setiap bulannya dengan menggunakan data perusahaan dari bulan Januari 2022 sampai dengan Agustus 2022 yang harus menentukan target minimum, target maksimum, dan target perusahaan yang didapatkan juga dari hasil wawancara bersama dengan pihak *management perusahaan*, yang nantinya digunakan dalam menentukan rata-rata pencapaian per bulannya. Berikut ini adalah target kinerja dari masing-masing perspektif yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Target Penilaian Kinerja

Sasaran Strategi	Key Performance Indicator	Target Minimum	Target maksimum	Target Perusahaan
Perspektif Keuangan				
A-1 Peningkatan Profitabilitas	Persentase Jumlah Pembelian Produk	50 %	100 %	60 %
A-2 Peningkatan Omset Perusahaan	Persentase Pertumbuhan Pendapatan	4 %	12 %	7 %
A-3 Meningkatkan Pertumbuhan Penjualan	Persentase Jumlah Pembelian Produk	6 %	15 %	8 %
Perspektif Pelanggan				
B-1 Mengurangi Keluhan Pelanggan	Jumlah Pelanggan	35 Orang	70 Orang	40 Orang
B-2 Penambahan Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan Baru	1 Orang	8 Orang	3 Orang
B-3 Tetap Menjaga Hubungan Baik Dengan Pelanggan	Jumlah Pengunjung Ke Dalam Perusahaan	45 Orang	80 Orang	60 Orang
Perspektif Proses Bisnis Internal				
AB-1 Peningkatan Kualitas dan Jasa	Jumlah Produk <i>Defect</i>	1.500 Kg	500 Kg	900 Kg
AB-2 Peningkatan Pendeteksian Produk Oleh <i>Quality Control</i>	Jumlah Data Test Radiasi	250 Kali	125 Kali	150 Kali
AB-3 Lingkungan Kerja yang Mendukung Dalam Perusahaan	Jumlah Data Kecelakaan Kerja	1 Orang	0 Orang	0 Orang
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
BB-1 Peningkatan Pendisiplinan Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mendapat Saksi Atau Teguran	5 Orang	0 Orang	2 Orang
BB-2 Peningkatan Skill/Kemampuan Karyawan	Jumlah Pelatihan karyawan	1 Orang	3 Orang	2 Orang
BB-3 Peningkatan Produktivitas Karyawan	Jumlah Rapat Setiap Bulan	1 kali	5 Kali	3 kali

Berdasarkan target kinerja yang telah didapatkan dari perusahaan, hal selanjutnya yang akan dilakukan yaitu perhitungan *Objective Matrix* (OMAX). Penilaian kinerja memiliki tujuan untuk mengetahui pencapaian nilai dari masing-masing *Key Performance*

Indicator (KPI). Dari hasil perhitungan kuesioner sebelumnya didapatkan 12 *Key Performance Indicator* (KPI) yang akan diukur kinerjanya setelah mengetahui target minimum, target maksimum, dan target perusahaan. Dalam perhitungan *Objective Matrix* (OMAX) ini akan dilakukan pengisian level, pada level 10 akan diisi dengan target maksimum lalu dilanjutkan dengan pengisian pada level 9 sampai dengan level 4, lalu pada level 3 akan diisi oleh target perusahaan, lalu dilanjutkan dengan mengisi level 2-1, terakhir akan diisi dengan level 0 yaitu target minimum. Penentuan skor pada setiap *Key Performance Indicator* (KPI) akan dilakukan berdasarkan interpolasi. Lalu, pada bagian bobot (*weight*) akan diisi dengan bobot nilai dari KPI, setelah itu akan dilanjutkan dengan melakukan pengisian nilai (*value*) yang didapatkan dari hasil perkalian dari skor dan bobot. Berdasarkan hasil dari penilaian kinerja, terdapat 2 indikator KPI yang sudah mencapai target, 5 indikator KPI belum mencapai target namun sudah mendekati target, dan 5 indikator KPI masih berada di bawah target. Berikut ini adalah hasil penilaian kinerja menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) yang dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Penilaian Kinerja dengan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System*

Penilaian Kinerja Menggunakan <i>Objective Matrix</i> (OMAX) dan <i>Traffic Light System</i>												
Perspektif Keuangan			Perspektif Pelanggan			Perspektif Proses Bisnis Internal			Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			Key performance Indicator (KPI)
Persentase Jumlah Pencapaian Ekspor	Persentase Pertumbuhan Pendapatan	Persentase Ekspor Produk	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pengunjung Kedalam Perusahaan	Jumlah Produk Defect	Jumlah Data Test Radiasi	Jumlah Data Kecelakaan Kerja	Jumlah Karyawan yang Mendapatkan	Jumlah Pelatihan Karyawan	Jumlah Rapat Setiap Bulan	
84,04	9,32	9,66	47	4	51	927,125	146	0	2	2	3	Performance
100	12	15	70	8	80	500	125	0	0	3	5	10
94,286	11,286	14,000	65,714	7,286	77,143	557,143	128,571	0,000	0,286	2,857	4,714	9
88,571	10,571	13,000	61,429	6,571	74,286	614,286	132,143	0,000	0,571	2,714	4,429	8
82,857	9,857	12,000	57,143	5,857	71,429	671,429	135,714	0,000	0,857	2,571	4,143	7
77,143	9,143	11,000	52,857	5,143	68,571	728,571	139,286	0,000	1,143	2,429	3,857	6
71,429	8,429	10,000	48,571	4,429	65,714	785,714	142,857	0,000	1,429	2,286	3,571	5
65,714	7,714	9,000	44,286	3,714	62,857	842,857	146,429	0,000	1,714	2,143	3,286	4
60	7	8	40	3	60	900	150	0	2	2	3	3
56,667	6,000	7,333	38,333	2,333	55,000	1100,000	183,333	0,333	3,000	1,667	2,333	2
53,333	5,000	6,667	36,667	1,667	50,000	1300,000	216,667	0,667	4,000	1,333	1,667	1
50	4	6	35	1	45	1500	250	1	5	1	1	0
7,207	6,248	4,66	4,867	4,4	1,4	2,864	2,08	10	3	3	3	Skor (Score)
0,146	0,096	0,071	0,117	0,066	0,063	0,069	0,079	0,053	0,109	0,059	0,072	Bobot (Weight)
1,052	0,600	0,331	0,569	0,290	0,088	0,198	0,164	0,530	0,327	0,177	0,216	Nilai (Value)
1,983			0,948			0,892			0,720			Index Performance

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan maka akan diberikan saran perbaikan kepada *Key Performance Indicator* (KPI) yang berwarna merah karena masih belum dari target yang telah ditetapkan. Saran perbaikan untuk sasaran strategi jumlah pengunjung kedalam perusahaan yaitu memberikan pelayanan yang lebih maksimal seperti selalu menyediakan pelayanan kasir yang lebih dari 1 orang atau dapat menggunakan aplikasi kasir yang dapat digunakan melalui *handphone* sehingga menjadi lebih praktis dan pengunjung kedalam perusahaan tidak harus menunggu lama sehingga hubungan yang baik dapat terjalin dengan pengunjung, selain itu perusahaan juga dapat memberikan promo atau potongan harga yang menarik kepada pelanggan terhadap produk yang ingin mereka perjualkan kepada perusahaan. Melalui hal tersebut diharapkan semakin banyak pengunjung yang datang ke perusahaan dengan memperjualkan sumber daya logamnya kepada perusahaan dan akan terus datang ke perusahaan untuk melakukan transaksi sehingga saling menguntungkan dan jalinan hubungan dapat terus baik.

Saran perbaikan untuk jumlah produk *defect* yaitu perusahaan menetapkan sebuah standar baik itu dalam bentuk *Work Instruction* (WI) ataupun membuat SOP mengenai pencegahan *quality defect* yang dapat dijadikan sebagai parameter berikutnya untuk menurunkan *downtime* yang ada dan pihak *quality control* harus semakin ketat dalam pemilihan, pengontrolan, dan pendeteksian produk yang akan masuk ke pabrik sehingga dapat meminimalisir produk *defect* atau return produk. Melalui saran tersebut diharapkan perusahaan akan terus menjaga kualitas dan jasa produk agar terus terjamin dan tetap menjadi perusahaan yang terus mengutamakan kejujuran agar mendapatkan kualitas yang baik juga.

Saran perbaikan untuk karyawan yang mendapatkan sanksi atau teguran yaitu saat melakukan rekrutmen karyawan diharapkan memberikan posisi yang sudah sesuai dengan keahliannya agar karyawan juga lebih memiliki semangat kerja dan memiliki motivasi dan perusahaan juga dapat memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi dan telah memiliki kontribusi yang besar dalam perusahaan, karena jika perusahaan tidak memberikan hal seperti itu maka performa kerja dari karyawan dapat menurun, serta mewujudkan lingkungan kerja yang suportif dan kondusif. Melalui saran yang telah diberikan diharapkan karyawan dalam perusahaan semakin memiliki pendisiplinan yang tinggi dan totalitas dalam melakukan pekerjaannya, sehingga perusahaan juga dapat memiliki kinerja yang baik.

Saran perbaikan untuk pelatihan karyawan yaitu memaksimalkan pelatihan yang diterapkan, tidak hanya untuk pelatihan dalam lapangan saja, namun juga pelatihan pendisiplinan yang baik, dan dapat melibatkan karyawan senior sebagai mentor sehingga karyawan dapat terus bertumbuh dengan melihat sistem kerja dari seniornya, membuat target yang realistis, dan harus mendengarkan pendapat daari para trainer agar dapat melihat sudut pandang baru, sehingga dapat mendorong kreativitas dan inovasi baru.

Saran perbaikan untuk rapat setiap bulan yaitu saat rapat berlangsung diharapkan dapat datang tepat waktu, hindari dalam penggunaan *gadget* jika rapat sedang berlangsung, dan pastikan rapat yang diadakan ini sesuai dengan sasaran yang diinginkan, karena hal tersebut dapat menurunkan produktivitas kerja pada saat rapat berlangsung. Pada saat rapat berlangsung juga harus meningkatkan komunikasi dua arah yang baik, serta padat melakukan pelatihan *team building*. Melalui saran yang telah diberikan ini diharapkan produktivitas kerja dalam perusahaan dapat berlangsung dengan baik, sehingga dapat mencapai integrasi yang baik dan tujuan dari perusahaan melalui target yang telah tepat sasaran.

Setelah proses penilaian kinerja telah selesai dilakukan, maka proses perencanaan strategi menggunakan hoshin *planning* X-Matrix dengan pengimplementasian *Plant-Do-Check-Adjust* (PDCA). Perencanaan strategis ini dilakukan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya secara tepat dan terfokus dengan baik dengan target yang telah ditetapkan. Dalam pembuatan X-Matrix ini akan dimulai berdasarkan penetapan sasaran strategis secara sistematis yang langsung dihubungkan dengan *stakeholders*. Berikut ini adalah gambar dari perencanaan strategi hoshin *planning* X-Matrix yang dapat dilihat pada Gambar 4.

The Hoshin Planning X-Matrix PT. IBE																							
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Meningkatkan target pertumbuhan pendapatan perusahaan	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Mengedukasi karyawan dengan konsep <i>lean manufacturing</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Mengoptimalkan program pelatihan dan pengembangan	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Meningkatkan sistem produksi yang lebih efektif dan efisien	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Meningkatkan penawaran produk kepada pelanggan	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Mengadakan <i>gathering</i> kepada seluruh karyawan	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Meminimalisir karyawan yang mendapatkan sanksi atau teguran	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	melakukan analisis dan saran perbaikan yang perlu efisiensi	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Meningkatkan jumlah produk yang di ekspor	Mengaplikasikan perbaikan berkelanjutan	Memaksimalkan pembelian produk dari pelanggan	Penaahabahan jumlah pelanggan	Peningkatan profitabilitas pendapatan hingga 35%	Memaksimalkan jumlah pendeteksi produk	Mengurangi biaya produksi hingga 10%	Memperbesar layanan perusahaan kepada pengunjung	Top - Level Improvement Priorities	Target to Improve	3 - 5 Years Breakthrough Objectives	Operational Manager	Manager Accounting	Manager Production	Manager Warehouse	Manager HRD/GA								
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Sumber daya logam semakin dikenal luas	●	●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Pertumbuhan pendapatan mencapai lebih dari 10%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Mencapai <i>break-even point</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Produk <i>defect</i> dapat dibawah 0,1%	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Memperoleh pangsa pasar yang baru lebih dari 40%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Memberikan pelayanan ke pengunjung secara maksimal	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Dapat mempertahankan pelanggan lama	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Menerapkan budaya perbaikan berkelanjutan	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Menurunkan biaya operasional	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Gambar 4 Hoshin Kanri X-Matrix

Pada hasil perencanaan strategi, diketahui bahwa 3 sampai dengan 5 tahun mendatang, PT. IBE diharapkan akan menjadi sebuah perusahaan yang dapat menjadi pemimpin pasar sumber daya logam berdasarkan point pada *breakthrough objectives*. Dalam melakukan analisa pada sasaran tahunan perusahaan juga akan di buat beberapa persepsi yang akan menjadi inovasi jangka panjang kinerja perusahaan atau *annual objectives*. Untuk dapat mencapai hal tersebut maka perusahaan dapat menerapkan beberapa saran berkelanjutan seperti: memberikan edukasi kepada karyawan dengan konsep *lean manufacturing*, memberikan program pelatihan kepada karyawan, meningkatkan penawaran dengan harga terbaik kepada pelanggan, dan meningkatkan sistem produksi yang lebih efektif dan efisien. Berdasarkan hal tersebut perusahaan jadi memiliki prioritas utama dalam sistemnya agar dapat menghasilkan produk yang memiliki kualitas yang baik dan tetap menjadi perusahaan yang terjamin. Selanjutnya *target to improve* akan menjadi acuan keberhasilan dari perusahaan berdasarkan persentase keberhasilan yang wajib di peroleh oleh perusahaan.

Pada hoshin *planning* X-Matrix ini akan dilakukan sebuah perencanaan strategi untuk mencapai hasil sasaran terobosan 3 sampai dengan 5 tahun kedepan. Lalu, hasil terobosan yang telah ditentukan ini akan menjadi sasaran perusahaan untuk mencapai kinerja tahunan yang ingin dicapai dengan tujuan agar perusahaan tetap berada jalur yang tepat. Untuk dapat mencapai sasaran tahunan ini perusahaan dapat melakukan perbaikan berdasarkan *top-level improvement priorities*. Pada setiap faktor memiliki hubungan yang ditandai dengan prioritas kepentingan primer dan sekunder. Prioritas kepentingan primer akan berhubungan secara langsung dengan faktor yang ada. sedangkan, untuk prioritas kepentingan sekunder tidak akan berhubungan secara langsung dengan faktor, tetapi masih memiliki keterkaitan dengan faktor yang mendekati. Membuat rancangan hoshin *planning* X-Matrix ini untuk membantu pihak *management* dalam melakukan perencanaan strategi yang baik, sehingga perusahaan dapat terus mencapai tujuan jangka panjangnya dan tetap fokus pada target yang ingin dicapai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil didapatkan 12 *Key Performance Indicator* (KPI) yang dianggap memiliki pengaruh penting yang dilakukan dengan metode *cut-off*. Lalu dilanjutkan pada kuesioner akhir yang diisi oleh 5 orang pihak *management* PT. IBE yang mendapatkan hasil akhir dari setiap perspektif *Balanced Scorecard* (BSC), dengan masing-masing nilai yaitu: perspektif keuangan memiliki bobot sebesar 0,314, perspektif pelanggan memiliki bobot sebesar 0,247, perspektif proses bisnis internal memiliki bobot sebesar 0,201, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot sebesar 0,239. Sedangkan sasaran strategis yang memiliki nilai bobot terbesar yaitu peningkatan profitabilitas dengan bobot sebesar 0,146 dan yang memiliki bobot terkecil yaitu lingkungan kerja yang mendukung dalam perusahaan dengan bobot 0,053.

Pada penilaian kinerja menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* memiliki hasil bahwa 2 indikator KPI sudah baik, 5 indikator KPI belum tercapai namun sudah mendekati target, dan 5 indikator KPI masih berada di bawah target.

Hal selanjutnya adalah melakukan perencanaan strategi agar perusahaan dapat fokus dalam mewujudkan target dan tujuan jangka panjang sehingga dapat membantu kesesuaian antara individu berdasarkan kinerja dalam sebuah organisasi. Dalam perencanaan strategi ini dilakukan dengan menggunakan metode Hoshin Kanri yaitu merancang hoshin *planning* X-Matrix yang memiliki beberapa cakupan yaitu: *annual objectives*, *top-level improvement priorities*, *target to improve*, dan *3-5 years breakthrough objectives*.

Penelitian dilakukan sebaiknya menggunakan data dalam jangka waktu 1 tahun terakhir, agar hasil yang didapatkan lebih akurat. Perusahaan harus dapat melakukan pengukuran kinerja setidaknya 1 sampai dengan 2 bulan sekali untuk mengetahui apakah

sasaran strategis yang di tetapkan telah mencapai target atau belum, sehingga dapat dilakukan perbaikan lebih lanjut lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- [2] R. L. Lynch and K. Cross, *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*, Edisi Ketiga, New York: Warren, Gorham, & Lamont, 1993.
- [3] K. A. V. Thi, T. D. Vu and K. V. Hoang, “Using the Balanced Scorecard to Measure the Performance of Small and Medium- Sized Garment Enterprises in Vietnam,” *Accounting and Finance Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 251-265, 2018.
- [4] L. Laricha, Andres, and H. S. Dharma, “Analisis Kualitas pelayanan Puskesmas Berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat dan Importance performance Matrix (Studi Kasus: Puskesmas 24 Jam Tingkat Kecamatan di Jakarta),” *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol. 6, No. 2, pp. 138-147, 2018.
- [5] H. O. K. Ahmed, “A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions,” *European Scientific Journal*, Vol. 12, No. 16, pp. 158-194, 2016.
- [6] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [7] M. Darmawan, L. Salomon and W. Kosasih, “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard dan Perencanaan Strategi dengan Hoshin Kanri di PT. XYZ,” *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol. 10, No. 2, pp. 86-97, 2022.
- [8] J. Benerjee and C. Buoti, *General Specifications of KPIs*, *International Telecommunication Union*, 2012.
- [9] D. Parmenter, *Key Performance Indicator: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. (Second Edition)*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010.
- [10] D. Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, New York: John Wiley & Sons, 2007.
- [11] T. L. Saaty, “Decision Making with Analytical Hierarchy Process,” *International Journal Service Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 83-98, 2008.
- [12] P. Fithri and I. Firdaus, “Analisis Produktifitas Menggunakan Metode *Objective Matrix* (OMAX) (Studi Kasus: PT. Moradon Berlian Sakti),” *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 13, No. 1, pp. 548-555, 2014.
- [13] S. Phiong and D. Surjasa, “Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard* dan Alat ukur OMAX (*Objective Matrix*) pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper,” *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 8, No. 3, pp. 213-227, 2018.
- [14] R. K. Kesterson, *The Basic of Hoshin Kanri*, New York: CRC Press, 2015.
- [15] L. L. Salomon, I. W. Sukania and H. Susanto, “Pengukuran Kinerja Industri Percetakan Berdasarkan Model Balanced Scorecard dan *Objective Matrix* (OMAX) (Studi Kasus: PT. NLCP),” *Seminar Nasional Mesin dan Indutri (SNMI XI)* , Lombok, 2017.