PERANCANGAN STRATEGI PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN *HOSHIN KANRI* PADA PERUSAHAAN GARMEN

Sylvia Angeline Peribadi[1)], Helena Juliana Kristina[2)], M. Agung Saryatmo[3)]
Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Tarumanagara
e-mail: [1)]sylvia.545200021@stu.untar.ac.id, [2)]julianak@ft.untar.ac.id, [3)]mohammads@ft.untar.ac.id

ABSTRAK

Penelitian dilakukan di perusahaan garmen yang merupakan perusahaan industri manufaktur yang bergerak dibidang garmen atau pakaian. Untuk dapat bersaing pada industri sejenis, penting dilakukannya pengukuran kinerja untuk menilai sejauh mana perusahaan mengalami kemajuan dalam keberhasilan perusahaan mencapai target yang ditetapkan. Perusahaan selama ini hanya melihat dari aspek keuangan saja belum adanya pengukuran kinerja secara menyeluruh. Pengukuran kinerja menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC) yang terdiri dari 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. BSC bertujuan untuk membantu perusahaan menentukan prioritas dan memantau perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuan. Dari 4 perspektif tersebut didapatkan bobot masing-masing sebesar 0,307; 0,260; 0,247; 0,186. Pada metode Objective Matrix (OMAX) yang bertujuan untuk mengukur produktivitas perusahaan dan Traffic Light System yang bertujuan untuk mempermudah dalam mengartikan pencapaian kinerja perusahaan didapatkan dari 12 key perfomance indicator (KPI) ada 3 KPI yang sudah mencapai target, 5 KPI yang hampir mencapai target antara lain peningkatan keuntungan, peningkatan kesetiaan pelangan, meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan, pengurangan defec produk, serta pelatihan rutin karyawan dan 4 KPI yang masih berada di bawah target antara lain penambahan pelanggan baru, pengurangan kecelakaan kerja, peningkatan kepuasaan karyawan serta peningkatan kedisplinan karyawan. Setelah itu, menggunakan metode Hoshin Kanri Planning X-Matrix untuk melakukan perancangan strategi agar perusahaan dapat meraih tujuan jangka panjang dan terus berusaha melakukan peningkatan dan pertumbuhan.

***Kata kunci**: Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Hoshin Kanri.*

ABSTRACT

The research was conducted in a garment company which is a manufacturing industry company engaged in garment or clothing. To be able to compete in similar industries, it is important to measure performance to assess the extent to which the company has made progress in the company's success in achieving the targets set. The company has so far only seen from the financial aspect, there has been no comprehensive performance measurement. Performance measurement uses the Balanced Scorecard (BSC) method which consists of 4 perspectives, namely finance, customers, internal business and learning and growth. BSC aims to help companies determine priorities and monitor the company's progress in achieving goals. From these 4 perspectives, each weight is 0.307; 0,260; 0,247; 0,186. In the Objective Matrix (OMAX) method which aims to measure company productivity and Traffic Light System which aims to make it easier to interpret the achievement of company performance obtained from 12 key performance indicators (KPIs) there are 3 KPIs that have reached the target, 5 KPIs that have almost reached the target including increasing profits, increasing customer loyalty, improving good relationships with customers, reduction of product defec, as well as routine employee training and 4 KPIs that are still below the target include adding new customers, reducing work accidents, increasing employee satisfaction and increasing employee discipline. After that, using the Hoshin Kanri Planning X-Matrix method to design strategies so that the company can achieve long-term goals and continue to strive for improvement and growth.

***Keywords**: Perfomance Measurement, Balanced Scorecard, Hoshin Kanri*

PENDAHULUAN

Dalam zaman revolusi sekarang ini, perkembangan teknologi berkembang sangat pesat khususnya dalam dunia industri. Perkembangan teknologi tentunya sejalan dengan kemajuan teknologi, hal tersebut memicu timbulnya persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompetitif. Untuk dapat bersaing dengan industri yang semakin ketat dan kompetitif, perusahaan dituntut untuk selalu melakukan pembaruan yang kreatif dan inovatif sehingga

dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan mendapatkan kepuasaan dari konsumen. Oleh karena itu, untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan mendapat kepuasan dari konsumen, perlu dilakukannya evaluasi penilaian kinerja perusahaan dan mengetahui strategi-strategi yang layak diterapkan. Melalui penilaian kinerja maka objektivitas perusahaan dapat diwujudkan serta perusahaan akan memiliki daya saing dan lebih unggul yang menyebabkan konsumen tetap tidak bergeser ke perusahaan kompetitor. Kinerja perusahaan adalah kecakapan perusahaan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya secara maksimal dan terstruktur dan mencerminkan sejau mana perusahaan meraih hasil [1].

Indikator utama untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen sehingga dapat bertahan di meliputi penekanan-penakanan pada kualitas produk, kualitas harga, kualitas biaya, kualitas ketepatan waktu, kualitas pelayanan, kualitas estetika dan ragam kualitas lainnya yang terus meningkat yang dapat menciptakan kepuasan terhadap perusahaan dan mendapat kesetiaan konsumen. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan mengalami kemajuan dalam keberhasilan perusahaan mencapai target yang ditetapkan [2]. Pengukuran kinerja adalah proses pengukuran atau evaluasi kemajuan pencapaian tujuan yang telah ditargetkan sebelumnya. Mencangkup informasi tentang efisiensi dari hasil yang diperoleh, kualitas hasil, termasuk kualitas layanan yang diberikan, dan hasil berbagai aktivitas program [3].

Perusahaan garmen adalah perusahaan swasta yang sudah berdiri sejak 11 Oktober 2016 yang berada di Jalan Suryanegara, Cirebon, Jawa Barat. Perusahaan ini bergerak dibidang garmen, produk garmen yang dihasilkan antara lain pakaian olahraga, pakaian anak sampai pakaian dewasa. Walaupun perusahaan sudah berdiri semenjak 2016, tetapi dari pihak perusahaan belum ada pengukuran kinerja secara menyeluruh secara signifikan hanya melihat dari perspektif yang dominan yaitu keuangan sehingga aspek dari prespektif lain belum dilakukan pengukuran. Oleh sebab itu, Perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja perusahaan agar tujuan dan visi misi yang sudah ditetapkan dapat tercapai dan terus berlanjut dalam jangka waktu yang panjang. Dan juga, agar perusahaan tetap dapat berkembang dan mempertahankan posisi atau bahkan meningkat, pengukuran kinerja sangat dibutuhkan bagi kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan sasaran strategis serta membuat *Key Perfomance Indicators* (KPI) yang menjadi acuan keberhasilan dari sasaran tersebut di perusahaan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Hoshin Kanri*. *Balanced Scorecard* adalah analisis untuk menyamakan visi misi dan tujuan strategis perusahaan dan membandingkan tujuan perusahaan dengan kinerja yang telah diperoleh melalui 4 perspektif [4]. Perspektif utama yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan [5]. Hoshin Kanri merupakan bentuk pengelolaan yang memfokuskan perusahaan meraih tujuannya melalui tercapainya indikator kinerja (*Key Performance Indicator* atau KPI) karyawannya [6]. *Hoshin Kanri* digunakan dalam penelitian ini agar perusahaan dapat merancang strategi-strategi yang tepat supaya perusahaan fokus untuk meraih tujuan jangka panjangnya. Kombinasi pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Hoshin Kanri* diharapkan mampu menganalisis kinerja perusahaan di masa sekarang supaya dapat merancang strategi terbaik perusahaan di masa depan dengan meningkatkan kinerja yang baik dan mengeliminasi kinerja yang buruk.

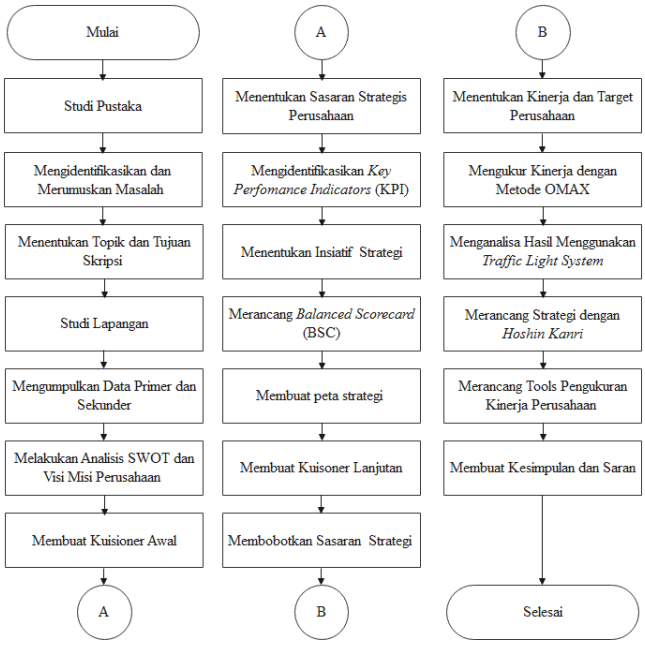
METODE PENELITIAN

Penelitian ini didasarkan karena pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan hanya dari aspek keuangan saja, tidak adanya pengukuran kinerja dari berbagai aspek. Kemudian, ditemukan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan melakukan pengumpulan

data. Data primer yang digunakan adalah observasi lapangan, wawancara, dan *Focus Group Discussion* (FGD) sedangkan data sekunder yang digunakan adalah arsip yang dimiliki oleh perusahaan seperti data pendapatan, data penjualan, jumlah *defect* dan lain-lain. FGD dilakukan oleh pihak perusahaan yang terdiri dari 6 orang mengetahui keadaan perusahaan secara menyeluruh yaitu direktur, managing direktur, kepala bagian PPIC, kepala bagian QC, kepala bagian *purchasing*, kepala bagian K3 dan maintenance yang bertujuan agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai. FGD menggunakan alat bantu kuisoner. Hasil kuisioner awal berisi 19 sasaran strategis yang kemudian akan diolah menggunakan metode *natural cut-off point* sehingga nilai yang berada di atas nilai *cut-off* merupakan sasaran strategis yang harus diprioritaskan oleh perusahaan yaitu dengan hasil akhir sebanyak 12 sasaran strategis. *Metode cut-off point* adalah metode yang digunakan untuk memilih penggunaan sasaran strategis dalam mengambil sebuah hasil [7]. Berdasarkan sasaran strategis yang diprioritaskan akan ditentukan *key perfomance indicator* serta inisiatif strategis. Model *Balanced Scorecard* dirancang untuk mengetahui strategis perusahaan mengikuti perspektif pada *Balanced Scorecard* yang kemudian akan dibuat perta strategi agar dapat melihat ikatan dari setiap perspektif yang ada.

Focus group disscusion lanjutan dilakukan agar dapat mengetahui bobot dari setiap sasaran strategis yang akan diolah memakai *pairwise comparison*. Pairwaise comparison adalah perhitungan pembobotan untuk mengetahui tingkat kepenting setiap sasaran strategis dan perspektif [8]. Kemudian, akan dihitung kinerja perusahaan saat ini dari *key performance indicator* yang sudah ditentukan. *Key performance indicator* terap digunakan oleh perusahaan untuk mengukur performa kinerja perusahaan [9]. Target kinerja perusahaan akan didapatkan dari hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Pengukuran akan dilakukan dengan metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System* agar dapat mengetahui apakah kinerja perusahaan sudah memenuhi target yang diputuskan. *Objective Matrix* adalah metode pengukuran produktivitas perusahaan pada setiap bagian-bagian yang sesuai [10]. Sedangkan *Traffic Light System* adalah metode yang memudahkan dalam mengartikan pencapain kinerja dengan tiga tingkatan warna [11].

Perencanaan strategi memakai *Hoshin Plannung X-Matrix* untuk menyamakan tujuan perusahaan yang berkelanjutan dam inisiatif strategis [12]. Sehingga, perusahaan akan terus melakukan pembaruan berkepanjangan. Diagram alir metodologi penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alir Metodologi Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT digunakan sebagai tumpuan dalam pengukuran kinerja sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan. Analisis SWOT terdiri dari empat aspek penting yaitu kekuatam, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat di perusahaan [13]. Maka dari itu, akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. Analisis SWOT perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Analisis SWOT Perusahaan

	Strength	*Weakness*
	S1. Menghasilkan barang dengan kualitas yang konsisten. **S2.** Mempunyai SDM yang sesuai dengan bidangnya. **S3.** Produk yang diperjual belikan sesuai dengan keingginan pelanggan. **S4.** Memperluas jangkauan kerja sama dengan banyak perusahaan	**W1.** Karyawan yang kurang teliti dalam pengecekan kualitas produk. **W2.** Tanggung jawab karyawan yang minim. **W3.** Kurang aktifnya memasarkan produk serta berinteraksi dengan pelanggan. **W4.** Banyaknya mesin yang sudah lama dan rusak.
Opportunities	**Strategi S-O**	**Strategi W-O**
O1. Melakukan penjualan ke pasar luar negeri. **O2.** Permintaan pasar yang terus berjalan. **O3.** Memiliki modal yang banyak. **O4.** Menggunakan media sosial sebagai wadah pemasaran produk.	**S1-O3** Meningkatkan pembelian dari pelanggan dengan produk yang berkualitas. **S2-O1** Mendorong perusahaan agar terus melakukan pembaharuan dan perkembangan. **S3-O2** Memperluas pasar seiring dengan penjualan yang terus meningkat.	**W1-O3** Meningkatkan skala pelatihan karyawan secara konsisten agar kinerja lebih maksimal. **W2-O2** Memberikan peringatan kepada karyawan agar lebih memilki sikap disiplin dalam bekerja. **W3-O4** Memaksimalkan penggunaan sosial media untuk media promosi dan interaksi.
Threat	**Strategi S-T**	**Strategi W-T**
T1. Bahan baku yang bergantung pada *supplier*. **T2.** Persaingan dengan kompetitor yang memberikan harga lebih rendah. **T3.** Lamanya pengiriman barang.	**S4-T1** Melakukan kerja sama dengan berbagai *supplier* sehingga mempunyai variasi. **S4-T3** Melakukan kerja sama dengan berbagai ekspedisi sehingga menemukan cara paling efektif. **S1-T2** Memakai ulasan dari pembeli sebagai acuan kepercayaan terhadap pelanggan.	**W3-T2** Meningkatkan penjualan lewat pemasaran sosial media. **W4-T1** Menggunakan teknologi terkini dalam produksi sehingga kesediaaan bahan baku lebih terjamin.

Dari hasil analisis SWOT di atas, dilakukan *focus group disscusion* yang dilakukan oleh 6 orang dari pihak perusahaan menggunakan *tools* kuisioner. Kuisioner awal berisi 19 sasaran strategis dengan bobot penilaian 1 (Sangat Tidak Penting), 2 (Tidak Penting), 3 (Netral), 4 (Penting), 5 (Sangat Penting). Hasil kuisioner kemudian diolah menggunakan metode *natural cut-off point* untuk mendapatkan sasaran strategis yang harus diprioritaskan. Berikut ini adalah perhitungan *natural cut-off point*:

$$Natural\ Cut\text{-}Off\ Point = \frac{Nilai\ Maksimum + Nilai\ Minimum}{2}$$

Berdasarkan perhitungan *cut-off point*, diperoleh 12 sasaran strategis yang perlu diprioritaskan oleh perusahaan karena mempunyai nilai di atas nilai *cut-off point*, maka dari itu nilai yang berada di bawah nilai *cut-off point* akan dihilangkan. Prioritas sasaran strategis yang sudah didapatkan akan dimuat dalam model *balanced scorecard* diikuti dengan *key perfomance indicator* dan insiatif strategis dari setiap KPI. Model *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 2.

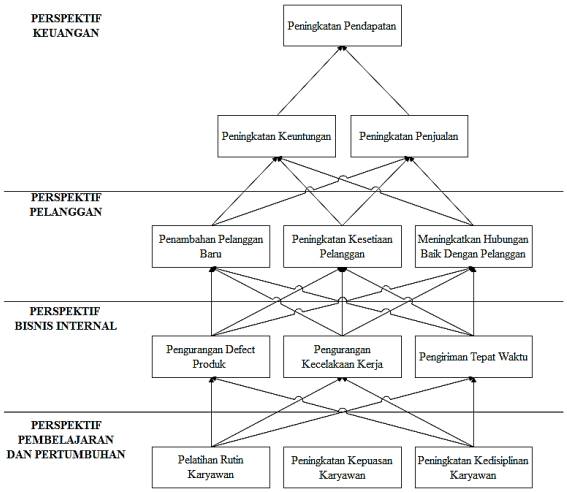
Tabel 2. Model *Balanced Scorecard* (BSC)

Prespektif BSC	**Prioritas Sasaran Strategis**	***Key Perfomance Indicator* (KPI)**	**Inisiatif Startegis**
Keuangan	K-1 Peningkatan Pendapatan	Presentase peningkatan pendapatan	1. Mengoptimalkan penjualan sisa limbah produksi. 2. Memanfaatkan dan mengembangkan media sosial untuk memperluas pasar. 3. Menentukan target pendapatan yang akan dicapai setiap bulannya.
	K-2 Peningkatan Keuntungan	Presentase peningkatan keuntungan	1. Meminimalkan biaya produksi agar lebih efisien. 2. Mengurangi biaya operasional. 3. Membangun strategi keuangan yang efisien untuk mengelola utang dan modal kerja dengan baik.

Lanjutan Tabel 2. Model *Balanced Scorecard* (BSC)

Prespektif BSC	Prioritas Sasaran Strategis	*Key Perfomance Indicator* (KPI)	Inisiatif Startegis
	K-3 Peningkatan Penjualan Produk	Presentase peningkatan penjualan	1. Memaksimalkan tim *purchasing*. 2. Meningkatkan pemasaran melalui media sosial seperti iklan dan promosi. 3. Menyesuaikan harga berdasarkan nilai produk dan permintaan konsumen.
Pelanggan	P-1 Penambahan Pelanggan Baru	Jumlah pelanggan baru	1. Memperluas pasar distribusi untuk mendapatkan pelanggan baru. 2. Memberikan penawaran spesial bagi pelanggan baru. 3. Memperlihatkan keunggulan produk agar dapat bersaing.
	P-2 Peningkatan Kesetiaan Pelanggan	Jumlah pelanggan yang memesan kembali	1. Memberikan *discount* ekskulsif kepada pelanggan setia. 2. Menggunakan *feedback* pelaggan untuk melakukan perbaikan pelayanan 3. Membaca peluang yang signifikan saat pelanggan memesan kembali.
	P-3 Meningkatkan Hubungan Baik dengan Pelanggan	Jumlah keluhan pelanggan	1. Membangun komunikasi yang baik dengan pelanggan. 2. Merespon keluhan serta saran secara cepat dan efisien. 3. Meningkatkan rasa kepercayaan kepada pelanggan.
Bisnis Internal	B-1 Pengurangan Defect Produk	Jumlah produk defect	1. Memperketat pengawasan kepada operator saat proses produksi berlangsung. 2. Melakukan proses quality control lebih dari satu kali 3. Melatih karyawan untuk terus meningkatkan kinerja.
	B-2 Pengurangan Kecelakaan Kerja	Jumlah kecelakaan kerja	1. Melakukan penyuluhan mengenai Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) 2. Menyediakan fasilitas alat pelindung diri yang lengkap dan memadai. 3. Melakukan pemeriksaan berkala kepada mesin dan peralatan untuk mendeteksi bahaya secepat mungkin.
	B-3 Pengiriman Tepat Waktu	Jumlah keterlambatan pengiriman	1. Memantau pengiriman produk agar lebih efisien dan efektif. 2. Menawarkan opsi pengiriman cepat bagi pelanggan yang menginginkan. 3. Memberikan informasi yang terbaru mengenai proses pengiriman produk.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	PP-1 Pelatihan Rutin Karyawan	Jumlah pelatihan karyawan	1. Melakukan pelatihan secara berkala kepada karyawan. 2. Mendorong karyawan untuk selalu bertumbuh dan mengembangkan potensi diri. 3. Melakukan evaluasi terhadap pelatihan karyawan untuk meningkatkan efektivitas.
	PP-2 Peningkatan Kepuasaan Karyawan	Jumah karyawan yang menerima bonus	1. Memberikan bonus bagi karyawan yang mencapai target. 2. Memberikan promosi bagi karyawan bekerja sangat baik. 3. Memaksimalkan kinerja baik individu ataupun kelompok dengan memberikan bonus.
	PP-3 Peningkatan Kedisiplinan Karyawan	Jumlah karyawan yang mendapat teguran	1. Melakukan evaluasi kinerja karyawan. 2. Mengadakan penghargaan setiap bulannya untuk karyawan yang paling disiplin 3. Memberikan teguran yang setimpal bagi karyawan yang melanggar.

Selanjutnya, dibuat peta strategi untuk mengetahui ikatan antara prioritas sasaran strategis dari setiap aspek pada perspektif *Balanced Scorecard.* Peta Strategi dibuat agar perusahaan memahami pengaruh antara nilai satu dengan yang lainnya yang didapat dari hasil keterkaitan setiap sasaran strategis. Peta strategi dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Strategi

Focus group disscusion kedua dilanjutkan untuk menentukan pembobotan dari setiap perspektif dan sasaran strategi. Diskusi berisi pertanyaan melalui *tools* untuk membanding tingkat kepentingan antar perspektif dan sasaran strategis dengan bobot 1 (Mutlak Tidak Lebih Penting) sampai 9 (Mutlak Lebih Penting). Grup diskusi dilakukan oleh 6 orang, oleh karena itu perlu dihitiung *geometric mean* untuk menentukan rata-rata. Berikut adalah rumus *geometric mean*:

$$\textit{Geometric Mean} = \sqrt[N]{X_1 X_2 X_3 \ldots X_n} \quad (1)$$

Setelah didapat nilai *geometric mean* maka selanjutnya dilakukan perhitungan matriks perbandingan menggunakan *pairwise comparioson* dan matriks normalisasi menggunakan *Eign Vector* dan Bobot Prioritas. Kemudian, ada perhitungan bobot global untuk perbandingan antar subsperspektif. Berikut adalah rumus perhitungan *Eign Vector* dan Bobot Prioritas:

$$\textit{Eigen Vector}\ (\text{EV}) = \frac{\text{Jumlah Bobot}}{\text{Banyak Perspektif}} \quad (2)$$

$$\text{Bobot Prioritas} = \frac{\text{Nilai } \textit{Eign Vector}}{\sum \text{Eign Vector}} \quad (3)$$

$$\text{Bobot Global} = \left(\frac{\text{Bobot Prioritas}}{\sum \text{Bobot Prioritas}}\right) \text{xBobot Prioritas Perspektif} \quad (4)$$

Perhitungan *consistency index* dan *consitency ratio* dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh sudah mencapai titik konsisten. Berikut adalah rumus perhitungan *consistency index*:

$$\text{CI} = \frac{\lambda max - n}{n-1} \quad (5)$$

Untuk mendapatkan nilai *consitency ratio*, maka diperlukan tabel nilai IR yang dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini.

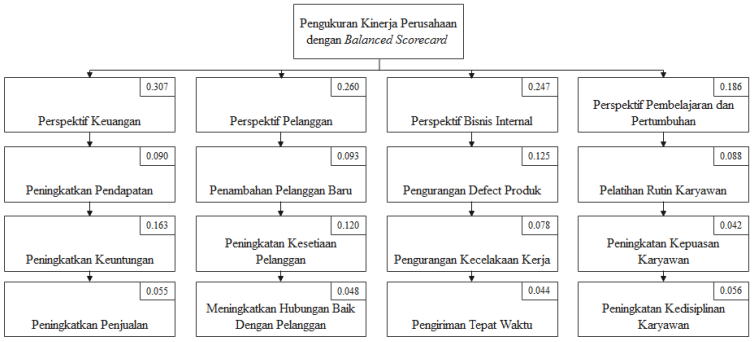
Tabel 3. *Random Consistency Index*
Sumber: teamtrainit.com/demo/algoritma/ahp/langkah.php

Matriks	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
IR	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12

Consistency Index bisa dikatakan mencapai nilai konsisten jika memiliki nilai rasio di bawah 0.1. Berikut adalah rumus perhitungan dari *consistency rasio*:

$$\text{CR} = \frac{\text{CI}}{\text{RI}} \quad (6)$$

Bila nilai CI < 0,1 maka matriks perbandingan dan matriks normalisasi konsisten dan bobot yang telah dihitung dapat digunakan. Berdasarkan perhitungan, maka data yang didapatkan dari grup diskusi lanjutan yang disebar datanya valid dan konsisten. Struktur hierarki perspektif dan sasaran strategis *balanced scorecard* dibuat setelah mengetahui bobot dari setiap perspektif dan sasaran strategis. Untuk pembobotan antar perspektif yang digunakan adalah nilai bobot prioritas sedangkan untuk pembobotan antar subsperspektif yang digunakan adalah nilai bobot global. Struktur hierarki dapat dilihat pada Gambar 3.



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

Setelah dibuat struktur hierarki pada gambar di atas, selanjutnya dilakukan perhitungan kinerja. Perhitungan kinerja didapatkan dari data selama bulan Januari - Juni 2023 lalu berdikusi serta wawancara dengan pihak perusahaan untuk menentukan target perusahaan, batas maksimum, dan batas minimum. Kinerja dan Target Perhitungan Kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Kinerja dan Target Perhitungan Kinerja

Sasaran Strategi	KPI	Kinerja Saat Ini	Batas Maksimum	Target Perusahaan	Batas Minimum
Peningkatan Pendapatan	Presentase peningkatan pendapatan	3,354 %	3,500%	3,000%	2,500%
Peningkatan Keuntungan	Presentase peningkatan keuntungan	4,130 %	4,500%	4,000%	3,000%
Peningkatan Penjualan	Presentase peningkatan penjualan	2,824%	3,000%	2,500%	2,000%
Penambahan Pelanggan Baru	Jumlah pelanggan baru	2 Pelanggan	3 Pelanggan	2 Pelanggan	1 Pelanggan
Peningkatan Kesetiaan Pelanggan	Jumlah pelanggan yang memesan kembali	3 Pelanggan	4 Pelanggan	2 Pelanggan	1 Pelanggan
Meningkatkan Hubungan Baik dengan Pelanggan	Jumlah keluhan pelanggan	1 Keluhan	0 Keluhan	2 Keluhan	3 Keluhan
Pengurangan Defect Produk	Jumlah produk defect	1547 Unit	1500 Unit	1600 Unit	1800 Unit
Pengurangan Kecelakaan Kerja	Jumlah kecelakaan kerja	3 Kali	0 Kali	2 kali	5 kali
Pengiriman Tepat Waktu	Jumlah keterlambatan pengiriman	192 Unit	200 Unit	180 Unit	150 Unit
Pelatuhan Rutin Karyawan	Jumlah pelatihan karyawan	5 Kali	6 Kali	4 kali	3 Kali
Peningkatan Kepuasaan Karyawan	Jumlah karyawan menerima bonus	3 Orang	6 Orang	4 Orang	1 Orang
Peningkatan Kedisiplinan Karyawan	Jumlah karyawan yang mendapat teguran	2 Orang	0 Orang	2 Orang	4 Orang

Berdasarkan perhitungan kinerja dan target kinerja yang telah diperoleh, kemudian dilakukan penilaian kinerja perusahaan menggunakan metode *Objective Matrix (OMAX)* dan *Traffic Light System*. Telah diperoleh 12 KPI yang akan diukur kinerjanya berdasarkan target perusahaan, target minimum dan maksismum yang sudah diketahui. Pada perhitungan OMAX mempunyai beberapa level yang didapatkan dengan perhitungan:

Level 10 = Target Maksimum Perusahaan

$$\text{Penurunan Level 9-4} = \left[\frac{Target\ Maksimum - Target\ Perusahaan}{10-3}\right] \quad (7)$$

$$\text{Level 9-4} = \text{Level (x+1)} - \text{Penurunan Level 9-4} \quad (8)$$

Keterangan:

x = Level yang Ingin Diperoleh

Level 3 = Target Perusahaan

$$\text{Penurunan Level 2-1} = \left[\frac{Target\ Maksimum - Target\ Perusahaan}{3-0}\right] \quad (9)$$

$$\text{Level 2-1} = \text{Level (x+1)} - \text{Penurunan Level 2-1} \quad (10)$$

Keterangan:

x = Level yang Ingin Diperoleh

Level 0 = Target Minimum Perusahaan

Berdasarkan rumus di atas, maka bisa didapatkan level 1 sampai 10 dari setiap KPI yang ada. Berikutnya, dilakukan penilaian level menggunakan *Traffic Light System* untuk mendapatkan nilai level dan posisinya melalui memberikan warna selaras. Warna merah berarti level 0-3 yang menandakan kinerja masih berada di bawah target, warna kuning berarti leve 4-7 yang menandakan kinerja cukup mendekati target dan warna hijau berarti level 8-10 yang menandakan kinerja sudah mencapai target.

Kemudian dilakukan perhitungan baris skor OMAX didapatkan menggunakan rumus yang dapat dilihat di bawah ini:

$$\frac{\text{Nilai Level Atas} - Perfomance}{Perfomance - \text{Nilai Level Bawah}} = \frac{\text{Level Atas} - \text{Skor}}{\text{Skor} - \text{Level Bawah}} \quad (11)$$

Berikutnya, untuk baris bobot diisi dengan bobot *global* dari setiap sasaran strategis yang sudah dihitung sebelumnya. Lalu, untuk baris nilai dan *index perfomance* dapat menggunakan persamaan rumus:

Nilai = skor × bobot (12)

Index Perfomance = Nilai (K-1+K-2+K-3),...,(PP-1+PP-2+PP-3) (13)

Maka dari itu diperoleh penilian kinerja menggunakan metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System* yang dapat dilihat pada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5. Penilaian Kinerja Menggunakan *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*

Penilaian Kinerja Menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System*													
Kode KPI		**Perspektif Keuangan**			**Perspektif Pelanggan**			**Perspektif Bisnis Internal**			**Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan**		
		K-1	**K-2**	**K-3**	**P-1**	**P-2**	**P-3**	**B-1**	**B-2**	**B-3**	**PP-1**	**PP-2**	**PP-3**
Perfomance		3.354	4.13	2.824	2	3	1	1547	3	192	5	3	2
	10	3.500	4.500	3.000	3	4	0	1500	0	200	6	6	0
	9	3.429	4.429	2.929	2.857	3.714	0.286	1514.286	0.286	197.143	5.714	5.714	0.286
	8	3.357	4.357	2.857	2.714	3.429	0.571	1528.571	0.571	194.286	5.429	5.429	0.571
	7	3.286	4.286	2.786	2.571	3.143	0.857	1542.857	0.857	191.429	5.143	5.143	0.857
	6	3.214	4.214	2.714	2.429	2.857	1.143	1557.143	1.143	188.571	4.857	4.857	1.143
Level	5	3.143	4.143	2.643	2.286	2.571	1.429	1571.429	1.429	185.714	4.571	4.571	1.429
	4	3.071	4.071	2.571	2.143	2.286	1.714	1585.714	1.714	182.857	4.286	4.286	1.714
	3	3.000	4.000	2.500	2.000	2.000	2	1600	2	180	4	4	2
	2	2.833	3.833	2.333	1.667	1.667	2.333	1666.667	3	170.000	3.667	3	2.667
	1	2.667	3.667	2.167	1.333	1.333	2.667	1733.333	4	160.000	3.333	2	3.333
	0	2.500	3.000	2.000	1.000	1.000	3	1800	5	150	3	1	4
Skor		7.956	4.82	7.536	3	6.5	6.5	6.29	2	7.2	6.5	2	3
Bobot		0.093	0.163	0.055	0.093	0.12	0.048	0.125	0.078	0.044	0.088	0.042	0.056
Nilai		0.740	0.786	0.414	0.279	0.780	0.312	0.786	0.156	0.317	0.572	0.084	0.168
Index Perfomance			**1.940**			**1.371**			**1.259**			**0.824**	

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa ada 4 *Key Perfomance Indicators* yang berwarna merah yang artinya masih berada di bawah target perusahaan. K*ey perfomance indicators* tersebut diantaranya jumlah pelanggan baru, jumlah kecelakaan kerja, jumlah karyawan yang menerima bonus dan jumlah karyawan yang mendapat teguran. Maka dari itu, ketiga *key perfomance indicators* tersebut akan dijadikan fokus utama dalam perbaikan perusahaan.

Saran perbaikan yang dapat diberikan pada sasaran strategis penambahan pelanggan baru adalah memanfaatkan sosial media sebagai sarana pemasaran seperti *digital marketing*, memberika penawaran-penawaran atau diskon yang menarik bagi pelanggan baru, dan memperluas target pasar ke area atau wilayah yang belum pernah dijangkau. Melalui usulan tesebut maka diharapkan meningkatnya jumlah pelanggan baru dari berbagai wilayah yang akan memesan pakaian pada perusahaan dan selanjutnya akan menjadi pelanggan tetap.

Saran perbaikan yang dapat diberikan pada sasaran startegis pengurangan kecelakaan kerja adalah dengan membuat SOP yang lebih terperinci, melakukan penyuluhan secara konsisten tentang pentingnya kesehatan dan keselamatan kerja dan melakukan pengecekan maintenance mesin secara berkala. Melalui usulan tersebut maka diharapkan terjadi penurunan kecelakaan kerja sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang aman.

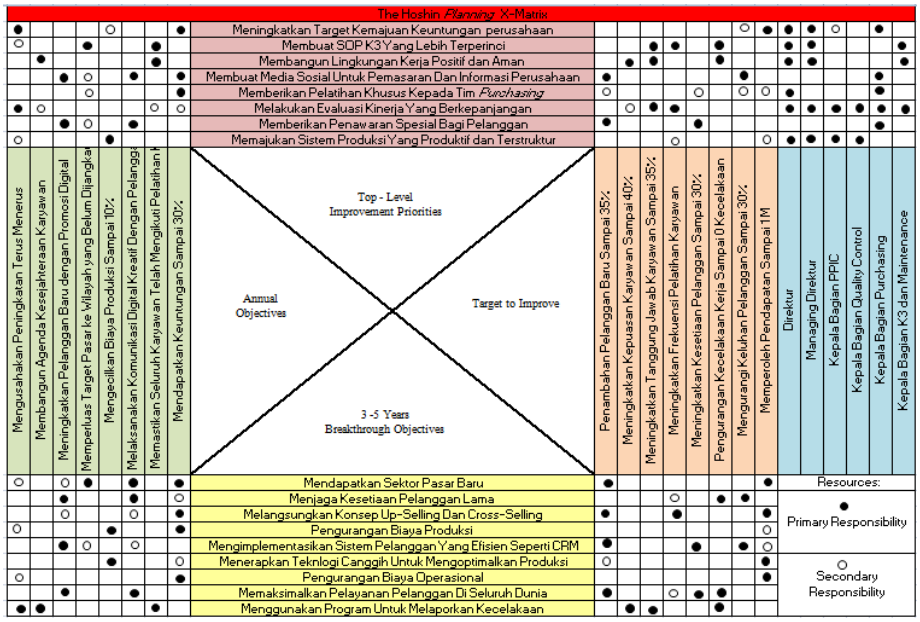
Saran perbaikan yang dapat diberikan pada sasaran startegis peningkatan kepuasan karyawan adalah memberikan bonus kepada karyawan sebagai bentuk untuk mendorong karyawan memaksimalkan kinerja baik secara individu ataupun kelompok, memberikan bonus dalam bentuk non material seperti memberikan promosi bagi karyawan yang sudah mencapai target perusahaan dan menambahkan variasi bonus seperti bonus proyek atau bonus tim. Melalui usulan tersebut maka diharapkan perusahaan akan lebih

mempertimbangkan dalam memberikan bonus kepada karyawan karena kepuasan karyawan menjadi indikator yang penting dalam pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Saran perbaikan yang dapat diberikan pada sasaran strategis peningkatkan kedisiplinan karyawan adalah melakukan evaluasi kinerja karyawan sehingga pihak perusahaan dapat memberikan masukan untuk peningkatan kinerja, memberikan *support* dan pelatihan tambahan bagi karyawan yang membutuhkan dan melakukan pendekatan secara individu kepada karyawan untuk memahami tantangan yang sedang dihadapi karyawan. Melalui usulan tersebut maka diharapkan karyawan akan lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam pekerja sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Berdasarkan tabel pengukuran kinerja *objective matrix* dan *traffic light system*, didapati nilai indeks perfomansi dari perspektif keuangan adalah 1,940, perspektif pelanggan adalah 1,371, perspektif bisnis internal 1,259, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 0,824. Nilai tersebut akan dijadikan refrensi jika perusahaan ingin melakukan pengukuan kinerja pada masa mendatang dengan membandingkan nilai indeks perfomansi yang lama dengan yang baru.

Sesudah, dilakukannya pengukuran kinerja akan dilakukan perencanaan strategi menggunakan metode *Hoshin Kanri Planning X - Matrix* agar perusahaan dapat mencapai tujuannya sesuai dengan target yang telah direncanakan. Perencanaan strategi hoshin *planning* X-Matrix yang dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. *Hoshin Planning X-Matrix*

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, maka didapatkan kesimpulan: 1) Terdapat 19 sasaran strategis yang selanjutnya akan didiskusikan melalui *tools* kuisioner untuk mengetahui sasaran strategis yang diprioritaskan oleh perusahaan. *Focus group discusion* dilakukan oleh 6 orang dari perusahaan yang mengerti kondisi perusahaan secara keseluruhan antara lain direktur, managing direktur, kepala bagian PPIC, kepala bagian QC, kepala bagian *purchasing*, kepala bagian K3 dan maintenance; 2) Hasil diskusi dilakukan perhitunggan menggunakan metode *cut-off* sehingga didapat hasil akhir sebanyak 12 sasaran strategis. *Focus group discusion* dilanjutkan untuk mengetahui tingkat kepentingan antar perspektif dan sasaran staretgis yang kemudian akan dilakukan perhitungan pembobotan setiap perspektif dan sasaran strategis; 3) Bobot dari setiap perspektif pada *Balanced Scorecard* dari perspektif keuangan adalah 0.307, perspektitf

pelanggan 0.260, perspektif bisnis internal 0.247, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 0.186. Untuk sasaran strategis yang memperoleh bobot terbesar adalah peningkatan keuntungan sebesar 0.163 dan yang memperoleh bobot terkecil adalah peningkatan kepuasan karyawan sebesar 0.042; 4) Pengukuran kinerja dengan metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System* mendapatkan hasil ada 3 KPI mendapat warna hijau yang artinya kinerja sudah mencapai target, 5 KPI mendapat warna kuning yang artinya kinerja hampir mencapai target dan 4 KPI yang mendapat warna merah yang artinya kinerja masi berada di bawah target; 5) Perancangan strategi menggunakan metode Hoshin Kanri *planning* X-Matrix dilakukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam jangka panjang, mempunyai beberapa aspek yaitu *annual objectives, top-level improvement priorities, target to improve, dan 3-5 years breakthrough objectives*.

DAFTAR PUSTAKA

[1] E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Kencana Prenadamedia Group, Jakarta, 2016.
[2] I.K. Sriwana, N. Hijrah, A. Suwandi, dan R. Rasjidin, "Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Supply Chain Operations Reference (SCOR) di UD. Ananda," *JISI*, vol. 8, no. 2, pp. 13-24, 2021.
[3] A. Hartati, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Media Sains Indonesia, 2022.
[4] D.I. Jaswira, R.B.M. Tua, dan R.A. Syamsuddin, *Balance Scorecard*, Tangerang: Unpam Press, 2023
[5] G.O. Audina, C. Triwibisono, dan A.N. Aisha, "Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi pada PT. XYZ dengan Metode *Balanced Scorecard*," *JISI*, vol. 4, no.1, pp. 93-98, 2017.
[6] D.W. Ariani, *Manajemen Kualitas*, Tangerang: Universitas Terbuka, 2020.
[7] Adianto, M.A. Saryatmo, dan A.S. Gunawan, "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Performance Prism dan Scoring Objective Matrix (OMAX) pada PT. BPAS," *SINERGI*, vol. 18, no. 2, pp. 61-70, 2014.
[8] T.L. Saaty, *Decision Making for Leaders* (Fourth Edition), University of Pittsburgh: RWS Publication, 2001.
[9] D.M. Langelo, C.O. Doaly, dan H.J. Kristina, "Perencanaan Strategi Hoshin Kanri dan Balance Scorecard pada Perusahaan Distributor," *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, vol. 10, no. 2, pp. 161-171, 2022.
[10] Ahmad dan L.L. Salomon, "Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) dan OMAX (Studi Kasus: PT. APSM)," *SNMI9*, 2014.
[11] P. Indarwati, Narto, dan Z.J.H. Tarigan, "Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Prism Performance (Studi Kasus di PT. Polowijo)," *SNST*, vol. 1, no. 1, pp. 64-69, 2017.
[12] M. Darmawan, L.L. Salomon, dan 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.
[13] A.M.I. Astuti, dan S. Ratnawati, "Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100)," *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 17, no. 2, pp. 58-70, 2020.