

PERENCANAAN STRATEGI HOSHIN KANRI DAN *BALANCE SCORECARD* PADA PERUSAHAAN DISTRIBUTOR

Daniel Marcello Langelo¹⁾, Carla Olyvia Doaly²⁾, Helena Juliana Kristina³⁾

Program Studi Teknik Industri, Universitas Tarumanagara

e-mail: ¹⁾danielmlangelo50@gmail.com, ²⁾carlaol@ft.untar.ac.id, ³⁾helenakristina555@gmail.com

ABSTRAK

Perencanaan strategi dapat memudahkan perusahaan dalam mencapai target dan tujuannya dimana terjadi pemantapan rencana strategi perusahaan. Sebuah perusahaan distributor yang menjual berbagai produk lokal. Pada masa covid-19, Perusahaan mengalami penurunan kinerja dilihat dari hasil penjualan 2019 sebesar 155.306 unit produk sedangkan pada tahun 2020 sebesar 138.286 unit produk. Untuk itu diperlukan pemantapan strategi yang diterapkan oleh perusahaan mulai dari pengukuran kinerja untuk mengetahui akar permasalahan perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan melalui observasi lapangan dan pengambilan data melalui penyebaran kuisisioner pada karyawan yang sudah bekerja selama 2 tahun. Hasil kemudian diolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu penjabaran visi misi yang terbagi menjadi 4 perspektif, yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan. Bobot masing-masing perspektif secara berturut sebesar 0,318, 0,229, 0,175, dan 0,278. Penelitian ini menghasilkan 12 *Key Performance Indicator* (KPI) dan selanjutnya diolah menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan sistem penilaian *Traffic Light System*. Terdapat 4 indikator kinerja sudah baik, 3 indikator kinerja yang belum tercapai, dan 5 indikator kinerja yang kurang baik. Untuk mengatasi kondisi ini dilakukan perencanaan strategi integrasi Hoshin Kanri dengan mengidentifikasi tujuan, target perusahaan, serta tindakan yang perlu dilakukan untuk memperkuat kondisi perusahaan. Melalui usulan-usulan dan perencanaan strategi ini, diharapkan perusahaan memperoleh peningkatan keuntungan sebesar 12%.

Kata kunci: Hoshin Kanri, *Balance Scorecard* (BSC), *Key Performance Indicator* (KPI), *Objective Matrix* (OMAX), *Traffic Light System*.

ABSTRACT

Strategic planning can facilitate the company in achieving its targets and objectives where there is a consolidation of the company's strategic plan. A distributor company that sells a variety of local products. During the covid-19 period, the Company experienced a decline in performance as seen from 2019 sales results of 155,306 product units while in 2020 it was 138,286 product units. For this reason, it is necessary to strengthen the strategy implemented by the company starting from measuring performance to find out the root of the company's problems. Performance measurement is carried out through field observations and data collection through distributing questionnaires to employees who have worked for 2 years. The results are then processed using the *Balanced Scorecard* (BSC) approach, namely the translation of the vision and mission which is divided into 4 perspectives, namely Finance, Customers, Internal Business Processes, and Learning and Growth. The weight of each perspective is 0.318, 0.229, 0.175, and 0.278, respectively. This study resulted in 12 *Key Performance Indicators* (KPI) and then processed using the *Objective Matrix* (OMAX) and the *Traffic Light System* assessment system. There are 4 performance indicators that are good, 3 performance indicators that have not been achieved, and 5 indicators of poor performance. To overcome this condition, Hoshin Kanri's integration strategy planning is carried out by identifying the company's goals, targets, and actions that need to be taken to strengthen the company's condition. Through these proposals and strategic planning, it is expected that the company will gain a 13% increase in profits.

Keywords: Hoshin Kanri, *Balance Scorecard* (BSC), *Key Performance Indicator* (KPI), *Objective Matrix* (OMAX), *Traffic Light System*.

PENDAHULUAN

Ketatnya persaingan bisnis saat ini menuntut perusahaan untuk terus berkembang dan meningkatkan kinerja perusahaannya. Pengukuran kinerja dapat membantu memberikan

gambaran tentang pencapaian hasil yang telah diraih oleh perusahaan, hasil baik maupun tidak baik. Pengukuran kinerja mampu menggambarkan keberhasilan tidaknya dari suatu penerapan strategi oleh perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan suatu kondisi dimana perusahaan perlu menetapkan parameter atau standar suatu karyawan atau program, investasi, atau akuisisi perusahaan. Terkait statistik sangatlah diperlukan dalam hal ini untuk menentukan tingkat kemajuan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Secara umum, pengukuran kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dari suatu perusahaan atau organisasi. Kinerja atau *job performance* dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, visi misi, dan tujuan [1,2].

Berdasarkan penelitian yang berjudul "Perancangan Kerangka Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* dengan Metode *Quality Function Deployment* Pada PT. MML" dijelaskan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dilakukan dengan melibatkan keseluruhan aspek departemen menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Dalam merancang kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) perlu beberapa data seperti data wawancara, dan data kuesioner untuk menentukan ukuran kinerja, pelanggan dan staf untuk menentukan penggerak kinerja. Pengukuran kinerja menghasilkan sasaran strategis perusahaan yang merupakan dasar acuan pemberdayaan dan integrasi tiap-tiap departemen sehingga dapat dapat mencapai tujuan perusahaan [3,4].

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Pengukuran adalah sebuah langkah awal yang bersifat normatif dalam melakukan suatu perencanaan baik untuk tujuan perbaikan atau peningkatan maupun tujuan pengembangan. Apabila tingkat pencapaian dinilai masih sangat rendah maka perintah perbaikan produktifitas harus ditindaklanjuti secara serius oleh masing-masing kepala unit yang bertanggung jawab. Tetapi apabila tingkat pencapaian sudah cukup baik maka tindakan lebih bersifat saran. Informasi tentang capaian produktifitas saat ini hanya dapat diperoleh melalui kegiatan pengukuran secara langsung [5].

Sebuah perusahaan *distributor* di Kota Palu Sulawesi Tengah berdiri pada tahun 2014 yang bergerak dibidang pelayanan dan pendistribusian berbagai macam produk lokal seperti Permen Kopiko, Biskuit Roma, Energen. Torabika, Susu Kental Manis, Susu Bubuk, Susu cair, dan produk lainnya seperti Sampo, Sabun, Deterjen. dll. Selama ini, pihak perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan pengukuran kinerja demi menjamin kestabilan perusahaan. Perusahaan mengalami penurunan kinerja penjualan terlihat pada penjualan perusahaan. Perusahaan mengalami penurunan kinerja sebesar 11% dilihat dari hasil penjualan 2019 sebesar 155.306 unit produk sedangkan pada tahun 2020 sebesar 138.286 unit produk. Pada data perusahaan, penurunan kinerja perusahaan yaitu terdapat selisih penjualan 17.020 unit produk dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang memberikan dampak buruk khususnya dalam hal keuangan perusahaan.

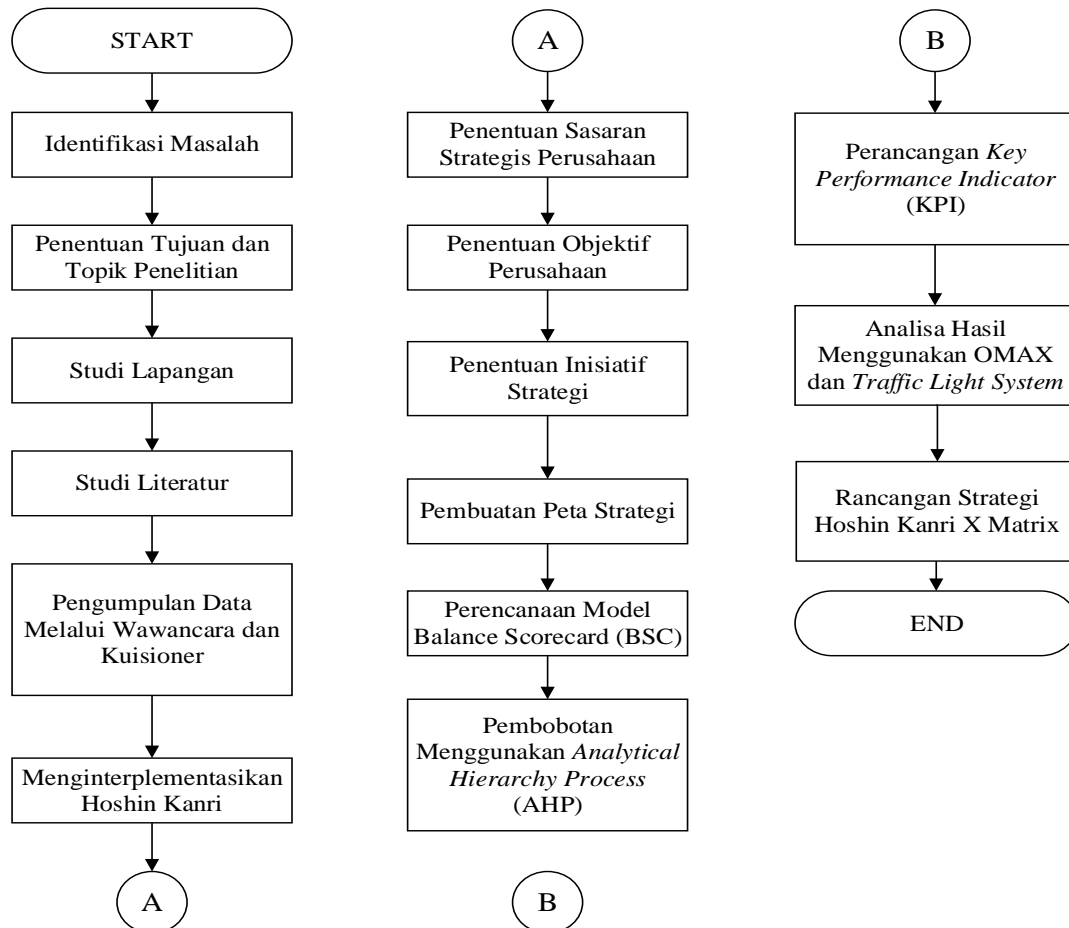
Masalah yang dihadapi perusahaan diatas, diselesaikan dengan perencanaan strategi menggunakan Hoshin Kanri, dan *Balanced Scorecard* (BSC), *Key Performance Indicator* (KPI) yang menjadi acuan keberhasilan. Hoshin Kanri merupakan sebuah strategi yang digunakan untuk membantu organisasi berfokus pada pencapaian target dan tujuan perusahaan dengan menghubungkan rencana-rencana sehingga dapat dipastikan keselarasan dan menciptakan keseimbangan perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan kerangka kerja yang baru digunakan dalam pengintegrasian strategi perusahaan. Terdiri dari

suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi misi dalam 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif media pembelajaran dan pertumbuhan. *Key Performance Indicator* sering digunakan oleh perusahaan atau organisasi dalam pengukuran performa kinerjanya. *Key Performance Indicators* pada dasarnya menjelaskan performa kinerja yang hendak dicapai oleh sebuah perusahaan serta Langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk merealisasikan objek strategi dari perusahaan [6,7,8].

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menyusun kerangka strategi dan menganalisa kinerja perusahaan terkait hal-hal yang menjadi penyebab terjadinya penurunan kinerja dihubungkan dengan strategi perusahaan yang akan diterapkan, dengan menggunakan penyelesaian masalah dan manajemen strategi Hoshin Kanri membantu perusahaan menentukan sasaran strategis serta penetapan target maksimum dan minimum yang menjadi acuan keberhasilan perusahaan. Diharapkan dengan rancangan perbaikan strategi yang diberikan kepada perusahaan dapat memperbaiki kondisi kinerja perusahaan.

METODE PENELITIAN

Pada Gambar 1 ditampilkan tahapan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Diawali dengan identifikasi masalah pada perusahaan ditemukan bahwa perusahaan belum melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Pengumpulan data diambil melalui kuisisioner awal dan lanjutan terkait sasaran strategi yang tepat bagi perusahaan. Penyebaran kuisisioner yang tertuju pada karyawan-karyawan yang sudah bekerja lebih dari 2 tahun pada

divisi keuangan, marketing dan logistik. Data yang dimaksud berupa penilaian-penilaian secara objektif terkait penentuan sasaran strategi perusahaan. setelah data dikumpulkan, kemudian dikelola menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) [9].

Penyusunan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) harus dilakukan dengan menggambarkan dan menguraikan secara detail dengan memecahkan masalah menjadi unsur utamanya. Prinsip ini perlu dilakukan dengan memerinci pengetahuan dan pikiran pengambil keputusan ke dalam elemen pokok. Juga dilakukan penjabaran sasaran atau tujuan hierarki diperlukan untuk memperoleh kriteria yang dapat diukur. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dapat diartikan sebagai metode pengambilan keputusan yang digunakan menurunkan skala rasio dari beberapa perbandingan berpasangan yang bersifat diskrit maupun kontinu. Perbandingan ini dapat diperoleh melalui pengukuran *actual* maupun pengukuran *relative* dari derajat kesukaan, perasaan ataupun derajat kepentingan. Proses dan prosedur penyelesaian masalah menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), yaitu [10]:

1. Mengidentifikasi dan membuat struktur hierarchy.
2. Membuat matrix perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi *relative* atas pengaruh elemen-elemen. Menggunakan Geomean $\sqrt[n]{x_1x_2x_3 \dots x_i}$ (1)
3. Mendefinisikan perbandingan berpasangan dan memperoleh jumlah penilaian dari banyaknya elemen-elemen.
4. Menghitung *Consistency Rasio* (CR) dan *Consistency Index* (CI). $CR = \frac{CI}{RI}$,
dimana RI atau *Random Index* merupakan hasil nilai rasio yang didapatkan dan yang diterima yaitu sebesar $0.1\% < RI > 10\%$ (2)
5. Menghitung nilai eigen dan mengujinya.
6. Menghitung nilai vektor dari tiap-tiap elemen.
7. Menghitung prioritas elemen-elemen mulai dari terendah sampai ke tertinggi.

Selanjutnya dilakukan penerapan *Objective Matrix* (OMAX) untuk mengukur seberapa baik kinerja perusahaan. *Objective Matrix* (OMAX) adalah sistem pengukuran produktifitas dengan kriteria penilaian yang sesuai dengan keberadaan nilai atau *value* perusahaan. Perhitungan OMAX menunjukkan tingkat performansi dari pengukuran tiap kriteria produktifitas. Terdapat skala yang memiliki sebelas level atau bagian dari sepuluh sampai dengan nol. Perhitungan *Objective Matrix* (OMAX) menggunakan [11]:

$$\text{Interpolasi level 10 – level 3} = \frac{\text{Target Maksimum} - \text{Target Perusahaan}}{10 - 3} \quad (3)$$

$$\text{Interpolasi level 3 – level 0} = \frac{\text{Target Maksimum} - \text{Target Perusahaan}}{3 - 0} \quad (4)$$

Diikuti dengan penerapan *Traffic light system*. *Traffic light system* adalah *scoring system* dimana merupakan sebuah tanda yang memberikan informasi apakah *score indicator* kerja sudah tercapai atau perlu perbaikan atau tidak [12]. Tanda yang dimaksud berupa warna hijau, kuning, dan merah yang dapat mengartikan pencapaian suatu kriteria dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria *Traffic light system*

Indikator Penilaian	Warna	Penjelasan
Level 10 – 8		Kinerja tercapai
Level 7 – 4		Kinerja mendekati target
Level 3 – 0		Kinerja belum tercapai atau jauh dari target

Dalam *Traffic Light System* warna merah menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 0 hingga 3. Kategori ini tergolong pada penilaian performa kurang baik, yang realisasinya berada di bawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Warna kuning menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 4 hingga 7 yang berarti kinerja perusahaan tergolong pada penilaian performa yang cukup atau yang realisasinya belum mencapai target maksimum. Warna hijau menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 8 hingga 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Golongan yang berwarna hijau ini sangat baik, karena telah mencapai target maksimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan [13].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perancangan *Balance Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) dalam arti bahasa Indonesia penilaian keseimbangan berupa kartu yang digunakan untuk mencatat. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan kerangka kerja yang baru digunakan dalam pengintegrasian berbagai ukuran strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) diawali dengan penentuan Sasaran Strategi, *Key Performance Indicator* (KPI), dan Strategi Inisiatif pada perusahaan. Perancangan *Balance Scorecard* (BSC) dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Model *Balance Scorecard* (BSC)

Sasaran Strategi	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	Strategi Inisiatif
Perspektif Keuangan		
K-1 Pertumbuhan Pendapatan	Peningkatan Persentasi Pertumbuhan Pendapatan	1 Meningkatkan aktifitas kerja yang lebih teratur. 2 Melakukan perbaikan <i>payment term</i> . 3 Melakukan investasi secara berkala.
K-2 Peningkatan Penjualan Produk	Peningkatan Jumlah Produk Atau Items Terjual	1 Melakukan promosi dan <i>benefit</i> . 2 Melakukan inovasi produk. 3 Meningkatkan jumlah karyawan sales.
K-3 Penguasaan Market	<i>Market Capitalization</i>	1 Membangun <i>brand</i> atau citra perusahaan. 2 Meluaskan jangkauan <i>market</i> . 3 Peningkatan <i>skill</i> , pengetahuan dan pemberdayaan sales.
Perspektif Pelanggan		
P-1 Penambahan Pelanggan Baru	Peningkatan Jumlah Pelanggan Setia Atau Loyal Customers	1 Memberikan harga <i>special</i> atau <i>discount</i> . 2 Mengadakan seminar-seminar pengenalan terkait produk. 3 Meningkatkan komunikasi dengan bahasa Indonesia yang lebih baik.
P-2 Peningkatan Service	Kepuasan Pelanggan	1 Menjaga hubungan baik dengan pelanggan. 2 Memberikan layanan <i>online</i> atau media elektronik. 3 Memberikan layanan garansi produk.
P-3 Penurunan Keluhan	Penurunan Defect	1 Menjamin <i>packing</i> atau pengantaran produk 2 Menjaga kualitas produk. 3 Memberikan buku panduan atau <i>guidence</i>
Perspektif Proses Bisnis Internal		
PBI-1 Pengiriman Tepat Waktu	Ketepatan Jadwal Pengantaran Produk	1 Meningkatkan efisiensi karyawan. 2 <i>Maintenance</i> logistik yang digunakan. 3 Peningkatan buruh angkut.
PBI-2 Perencanaan Stok Produk	Ketersediaan Produk Pada Saat Dibutuhkan	1 Menghitung <i>demand</i> untuk pembelian produk. 2 Melakukan perluasan gudang penyimpanan. 3 Melakukan penyetokan pada produk yang laku dipasaran.
PBI-3 Lingkungan Kerja Kondusif	Frekuensi Cacat dan Kecelakaan Kerja	1 <i>Mainaintenance</i> sarana dan prasarana yang digunakan. 2 Penggantian sarana dan prasarana yang sudah tidak layak pakai. 3 Melakukan <i>penghijauan</i> lingkungan agar suasana kerja sejuk.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
PP-1 Peningkatan Produktifitas Kerja	Hasil Penjualan Tiap Karyawan	1 Memberikan <i>reward</i> apabila mencapai target. 2 Meningkatkan kerjasama tim yang bersinergi. 3 Penempatan karyawan yang sesuai <i>skill</i> dan kemampuan yang ia miliki.
PP-2 Peningkatan Kompetensi Kerja	Peningkatan Pelatihan Karyawan	1 Melakukan pelatihan karyawan secara berkala. 2 Membekalkan buku-buku pengetahuan atau <i>guidence</i> tentang <i>marketing</i> . 3 Meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya pengembangan diri.
PP-3 Peningkatan Disiplin Kerja	Frekuensi Pekerjaan Terelesaikan	1 Jenjang karir yang lebih baik agar menciptakan motivasi kerja. 2 Memberikan sanksi atau hukuman apabila tidak bekerja dengan baik. 3 Memberikan fasilitas yang memadai untuk karyawan.

Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP)

Berdasarkan kerangka kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) di atas, dilakukan pengisian kuisisioner yang tertuju pada karyawan-karyawan yang sudah bekerja lebih dari 2 tahun pada divisi keuangan, marketing dan logistik di perusahaan. dan hasil diolah menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) atau pembobotan hasil dari seluruh responden. Dilakukan perhitungan *geometric mean* yang dilakukan untuk mencari rata-rata geometrik dari hasil kuisisioner tersebut. Perhitungan bobot ini bertujuan untuk mengetahui hasil pencapaian kinerja perusahaan. Pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dapat dilihat pada Tabel 3 sampai Tabel 5.

Tabel 3. Hasil Kuisisioner Antar Perspektif

No	Responden										Geo mean
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3,000	3,000	5,000	1,000	1,000	3,000	1,000	1,000	5,000	3,000	2,141
2	3,000	1,000	0,333	1,000	5,000	1,000	0,333	1,000	3,000	5,000	1,379
3	3,000	1,000	1,000	3,000	0,333	0,333	0,330	5,000	1,000	0,333	0,942
4	5,000	1,000	5,000	0,333	0,333	1,000	3,000	1,000	3,000	1,000	1,379
5	3,000	0,200	1,000	3,000	1,000	0,330	3,000	5,000	3,000	0,333	1,244
6	3,000	0,200	1,000	0,330	1,000	3,000	0,200	1,000	0,200	0,200	0,586

Tabel 4. Hasil Kuisisioner Antar Perspektif

Perspektif	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran Pertumbuhan
Keuangan	1,000	2,141	1,379	0,942
Pelanggan	0,467	1,000	1,379	1,244
Proses Bisnis Internal	0,725	0,725	1,000	0,586
Pembelajaran Pertumbuhan	1,062	0,330	3,000	1,000
Total	3,254	4,196	6,759	3,772

Tabel 5. Hasil Kuisisioner Antar Perspektif

Perspektif	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran Pertumbuhan	Eigen Vektor	Bobot Prioritas
Keuangan	0,307	0,510	0,204	0,250	1,271	0,318
Pelanggan	0,144	0,238	0,204	0,330	0,916	0,229
Proses Bisnis Internal	0,223	0,173	0,148	0,155	0,699	0,175
Pembelajaran Pertumbuhan	0,326	0,079	0,444	0,265	1,114	0,278
Total	1,000	1,000	1,000	1,000	4,000	1,000

Berdasarkan perhitungan di atas, kemudian melakukan perhitungan konsistensi data untuk memperkuat data yang ada. Perhitungan konsistensi sebagai berikut:

$$\lambda \text{ Max} = (3,254 \times 0,318) + (4,196 \times 0,229) + (6,759 \times 0,175) + (3,772 \times 0,278) = 4,226$$

$$\text{Consistency Index (CI)} = \frac{\lambda \text{ Max} - n}{n - 1} = \frac{4,226 - 4}{4 - 1} = 0,075$$

Dibutuhkan nilai *Random Index* (RI) yang dapat dilihat pada tabel nilai *Random Index* (RI) nilainya tergantung dari jumlah n. Matriks perbandingan berpasangan di atas memiliki nilai n sebesar 4, sehingga nilai *Random Index* (RI) pada tabel adalah 0,900.

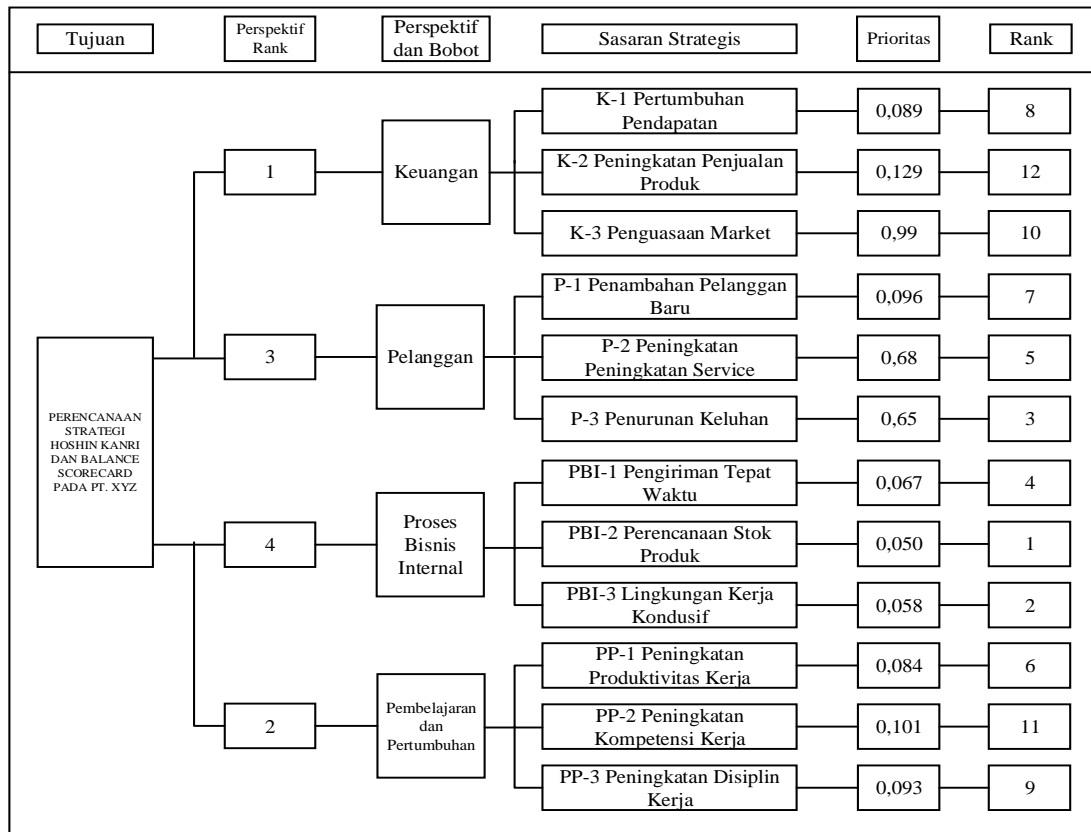
$$\text{Consistency Rasio (CR)} = \frac{CI}{RI} = \frac{0,075}{0,900} = 0,084$$

Hasil menunjukkan bahwa *Consistency Rasio* (CR) bernilai 0,084 yang berarti $CR < 0,100$ dengan demikian menandakan bahwa matrix konsisten. Nilai perhitungan geomean pada antar perspektif pada *Balance Scorecard* (BSC) sebagai berikut:

$$\text{Perspektif Keuangan} = 0,318$$

Perspektif Pelanggan = 0,229
 Perspektif Proses Bisnis Internal = 0,175
 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan = 0,278

Selanjutnya secara keseluruhan perhitungan pembobotan dapat digambarkan berupa skema yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Analytical Hierarchy Process (AHP)

Penentuan Target Maksimum dan Minimum

Penentuan target kinerja perusahaan ada beberapa hal yang diperlukan seperti sasaran strategi, indikator penilaian dari sasaran strategis, target maksimum perusahaan, target minimum perusahaan, dan target yang ingin dicapai oleh perusahaan. Penentuan target ini melalui penyesuaian perhitungan dari data ekonomi yang didapatkan dari tim management atau para pengelola perusahaan. Perusahaan menggunakan acuan ekonomi pada tahun 2019 sebagai pusat dalam penetapan target kinerja di masa mendatang. Target masing-masing perspektif dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Target Maksimum dan Minimum Perusahaan

Sasaran Strategi	Key Performance Indicator	Target Maksimum	Target Minimum	Target Perusahaan
Perspektif Keuangan				
K-1 Pertumbuhan Pendapatan	Peningkatan Persentase Pertumbuhan Pendapatan	15%	0%	12%
K-2 Peningkatan Penjualan Produk	Peningkatan Jumlah Produk Atau Items Terjual	13.252 Unit	11.524 Unit	12.942 Unit
K-3 Penguasaan Market	Market Capitalization	67	57	64
Perspektif Pelanggan				
P-1 Penambahan Pelanggan Baru	Peningkatan Jumlah Pelanggan Setia Atau Loyal Customers	67	57	64
P-2 Peningkatan Service	Kepuasan Pelanggan	100%	80%	95%
P-3 Penurunan Keluhan	Penurunan Defect	0%	2%	1%

Lanjutan Tabel 6. Target Maksimum dan Minimum Perusahaan

Sasaran Strategi	Key Performance Indicator	Target Maksimum	Target Minimum	Target Perusahaan
Perspektif Proses Bisnis Internal				
PBI-1 Pengiriman Tepat Waktu	Ketepatan Jadwal Pengantaran Produk	100%	85%	90%
PBI-2 Perencanaan Stok Produk	Ketersediaan Produk Pada Saat Dibutuhkan	13.252 Unit	11.524 Unit	12.942 Unit
PBI-3 Lingkungan Kerja Kondusif	Frekuensi Kecelakaan Kerja	0%	3%	2%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
PP-1 Peningkatan Produktifitas Kerja	Hasil Penjualan Tiap Karyawan	358 Unit	311 Unit	350 Unit
PP-2 Peningkatan Kompetensi Kerja	Peningkatan Pelatihan Karyawan	2	0	1
PP-3 Peningkatan Disiplin Kerja	Frekuensi Pekerjaan terselesaikan	100%	80%	90%

Penilaian *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui nilai pencapaian dari 12 *Key Performance Indicator* (KPI). perhitungan pada *Objective Matrix* (OMAX) dilakukan dengan pengisian level 9 hingga level 4 serta level 2 hingga level 1 dengan menggunakan interpolasi level 10 dan level 3 dan interpolasi level 3 dan level 0. Dilengkapi dengan *Traffic Light System* berupa indikator warna hijau artinya baik, warna kuning artinya cukup, dan warna merah artinya kurang baik dan perlu lakukan perbaikan. Berikut ini merupakan penilaian kinerja dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*

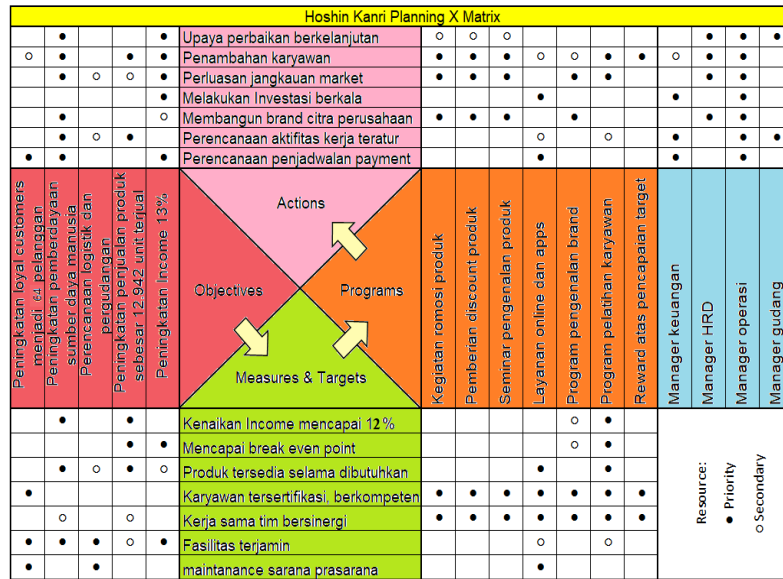
Keuangan			Pelanggan			Proses Bisnis Internal			Pembelajaran dan Pertumbuhan			KPI
K-1	K-2	K-3	P-1	P-2	P-3	PBI-1	PBI-2	PBI-3	PP-1	PP-2	PP-3	
0%	11524	57	57	80%	0.50%	90%	11524	1.50%	311	1.000	90%	Performance
12%	12942	64	64	95%	1.00%	90%	12942	2.00%	350	1.000	90%	Target
15%	13252	67	67	100%	0.00%	100%	13252	0.00%	358	2.000	100%	10
13%	13005	66	66	93%	0.29%	86%	13005	0.43%	351	1.700	86%	9
11%	12759	64	64	86%	0.57%	71%	12759	0.86%	345	1.400	71%	8
9%	12512	63	63	79%	0.86%	57%	12512	1.29%	338	1.100	57%	7
6%	12265	61	61	71%	1.14%	43%	12265	1.71%	331	0.800	43%	6
4%	12018	60	60	64%	1.43%	29%	12018	2.14%	324	0.500	29%	5
2%	11771	58	58	57%	1.71%	14%	11771	2.57%	318	0.200	14%	4
0%	11524	57	57	80%	2.00%	85%	11524	3.00%	311	0.000	80%	3
-5%	10948	54	54	63%	2.17%	52%	10948	4.00%	296	0.000	47%	2
-10%	10372	50	50	47%	2.33%	18%	10372	5.00%	280	0.000	13%	1
-15%	9795	47	47	30%	2.50%	-15%	9795	6.00%	264	0.000	-20%	0
0.045	0.909	0.896	0.896	0.740	0.013	0.555	0.909	0.021	0.908	0.770	0.540	Score
0.089	0.129	0.099	0.096	0.068	0.065	0.067	0.050	0.058	0.084	0.101	0.093	Bobot
0.004	0.118	0.089	0.086	0.050	0.001	0.037	0.045	0.001	0.077	0.078	0.050	Nilai

Berdasarkan hasil penilaian kinerja menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* di atas, diperoleh hasil 3 indikator kinerja berwarna hijau artinya kinerja sudah baik, terdapat 3 indikator kinerja berwarna kuning artinya kinerja belum mencapai target, dan 6 indikator kinerja berwarna merah yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak baik dan memerlukan tindakan perbaikan.

Analisa Hasil dan Pengembangan Strategi Hoshin Kanri

Dalam mengatasi permasalahan dapat dilakukan perencanaan strategi menggunakan Hoshin Kanri X Matrix berupa sasaran yang ingin dicapai secara teratur ke dalam seluruh aktivitas bisnis perusahaan. Perencanaan strategi yang dimaksud dapat dilihat pada Gambar 3. Perencanaan strategi menggunakan integrasi Hoshin Kanri bertujuan agar Perusahaan dapat mencapai sasaran atau tujuannya. Berdasarkan hasil perencanaan strategi Hoshin Kanri dapat dilihat bahwa perusahaan diharapkan dapat mencapai peningkatan *income* sebesar 12%, dan pencapaian penjualan sebesar 12.942 unit produk. Karena penjualan meningkat, perlu adanya perluasan atau penambahan gudang stok barang. Perusahaan juga

perlu meningkatkan pelanggan menjadi 64 pelanggan. Hal-hal tersebut merupakan objectives perusahaan yang ditargetkan selama setahun ke depan.



Gambar 3. Hoshin Kanri X Matrix

Dalam upaya measures and targets terdapat breakeven point yaitu mencapai performance selayaknya seperti pada tahun 2019 atau sebelum pandemic covid-19. Perusahaan harus memajemen kapan waktu yang tepat untuk purchasing agar produk tersedia ketika dibutuhkan oleh pelanggan. Selama beroperasi perusahaan perlu adanya karyawan yang tersertifikasi dan profesional dalam bidangnya khususnya dalam bidang logistic dan accounting agar perusahaan berjalan dengan baik. Program pelatihan bisa didapatkan melalui <https://www.prakerja.go.id>, <https://www.ruangkerja.id> ataupun pelatihan yang diadakan di daerah setempat.

Di tahap terakhir terdapat beberapa prioritas action atau tindakan yang perlu dilakukan seperti perencanaan penjadwalan payment, perencanaan aktifitas kerja yang lebih teratur, penambahan karyawan kerja sales dan marketing yang tentunya dapat menunjang sasaran perusahaan, serta melakukan investasi secara berkala. Dengan demikian, perusahaan memiliki pedoman dalam menjalankan sistemnya menjadi lebih baik dan bersifat membangun keberhasilan perusahaan. Perbandingan setelah menggunakan perencanaan strategi Hoshin Kanri dapat disimulasikan yang dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Objective Matrix dan Traffic Light System Setelah Penerapan Strategi

Keuangan			Pelanggan			Proses Bisnis Internal			Pembelajaran dan Pertumbuhan			KPI
K-1	K-2	K-3	P-1	P-2	P-3	PBI-1	PBI-2	PBI-3	PP-1	PP-2	PP-3	Performance
12%	12942	64	64	95%	1.00%	90%	12942	1.00%	350	1.000	90%	10
15%	13252	67	67	100%	0.00%	100%	13252	0.00%	358	2.000	100%	9
13%	13005	66	66	93%	0.29%	86%	13005	0.43%	351	1.700	86%	8
11%	12759	64	64	86%	0.57%	71%	12759	0.86%	345	1.400	71%	7
9%	12512	63	63	79%	0.86%	57%	12512	1.29%	338	1.100	57%	6
6%	12265	61	61	71%	1.14%	43%	12265	1.71%	331	0.800	43%	5
4%	12018	60	60	64%	1.43%	29%	12018	2.14%	324	0.500	29%	4
2%	11771	58	58	57%	1.71%	14%	11771	2.57%	318	0.200	14%	3
0%	11524	57	57	80%	2.00%	85%	11524	3.00%	311	0.000	80%	2
-5%	10948	54	54	63%	2.17%	52%	10948	4.00%	296	0.000	47%	1
-10%	10372	50	50	47%	2.33%	18%	10372	5.00%	280	0.000	13%	0
-15%	9795	47	47	30%	2.50%	-15%	9795	6.00%	264	0.000	-20%	
0.045	0.909	0.896	0.896	0.740	0.013	0.555	0.909	0.021	0.908	0.770	0.540	Score
0.089	0.129	0.099	0.096	0.068	0.065	0.067	0.050	0.058	0.084	0.101	0.093	Bobot
0.004	0.118	0.089	0.086	0.050	0.001	0.037	0.045	0.001	0.077	0.078	0.050	Nilai

Performance pada Tabel 8 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan meningkat dimana *performance* tidak lagi berada di daerah berwarna merah, yang menunjukkan kinerja perusahaan berjalan baik. Selama perusahaan melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), perusahaan tidak mudah jatuh walaupun covid-19, perusahaan tetap akan mencapai sasaran atau tujuannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan menggunakan kerangka *Balance Scorecard* (BSC) yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara berturut-turut sebesar 0,318, 0,229, 0,175, dan 0,278. Perhitungan tersebut menghasilkan 12 *Key Performance Indicator* (KPI). Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System*, secara keseluruhan kinerja perusahaan belum mencapai target yaitu terdapat 3 indikator kinerja berwarna hijau artinya kinerja sudah baik, terdapat 3 indikator kinerja berwarna kuning artinya kinerja belum mencapai target, dan 6 indikator kinerja berwarna merah yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak baik. Untuk itu sangat penting perencanaan strategi dilakukan dengan tujuan membantu perusahaan untuk mencapai target dan tujuannya. Perencanaan strategi dilakukan menggunakan Integrasi Hoshin Kanri dengan merancang strategi yang mencakup sasaran perusahaan, serta tindakan prioritas yang dilakukan untuk memperbaiki kondisi Perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Altameem, A. A., Aldrees, A. I., & Alsaeed, N. A. Strategic Information System Plannings (SISP). Proceeding of the World Congress on Engineering and Computer Science, 2014.
- [2] Onggaria, Eileen. Perencanaan Strategi Menggunakan Integrasi Hoshin Kanri dan Balanced Scorecard pada Perusahaan Sepeda Motor Listrik. Universitas Tarumanagara, 2021.
- [3] Wahyuni, Sri. Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Makassar, 2011.
- [4] Doaly, Carla O., Lithrone Laricha Salomon, and A. K. J. Arta. "Performance measurement using Balance Score Card and Analytic Network Process in Elastomer Switch Keypad Manufacturer Indonesia." *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. Vol. 847. No. 1. IOP Publishing, 2020.
- [5] Putrayasa, I Made Agus. Pengukuran Kinerja Ditinjau dari Empat Perspektif Balanced Scorecard pada Koperasi Mertha Yasa di Desa Penarungan. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali, Kampus Bukit Jimbaran, Bali, 2011.
- [6] Kesterson, R. K. The Basics of Hoshin Kanri. Ohio: CRC Press, 2014.
- [7] Handayani, Bestari Dwi. Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen. Jurnal Dinamika Manajemen, Vol. 2., 2011.
- [8] Hawari, N. N., & Tahar, R. M. A Dynamic Model of Balanced Scorecard to Enhance Strategic University Planning Process, 2015.
- [9] Banerjee dan Buoti. General specifications of KPIs. International Journal Telecommunication Union, 2012.
- [10] Gaspers, Vincent: Managemen Produktifitas Total Strategi Peningkatan Produktifitas Bisnis Global, Gramedia, Jakarta, 2013.

- [11] Saaty, Thomas L. dan L. G. Vargas. *Models, Methods, Concepts, and Applications of the Analytical Hierarchy Process*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2012.
- [12] Teubner, R. A. *Information Systems Strategy Theory, Practice, and Challenges for Future Research*, 2013.
- [13] Silalahi Rudy Vernando, Helena Juliana Kristina, Shelvia. *Perancangan Kerangka Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Dengan Metode *Quality Function Deployment* Pada PT. MML*. Program Studi Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Pelita Harapan, 2018.