

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN *BALANCED SCORECARD* DAN PERENCANAAN STRATEGI DENGAN *HOSHIN KANRI* DI PT. XYZ

Marcella Darmawan¹⁾, Lithrone Laricha Salomon²⁾, Wilson Kosasih³⁾

Program Studi Teknik Industri Universitas Tarumanagara

e-mail: ¹⁾marcella.darmawan@gmail.com, ²⁾lithrones@ft.untar.ac.id, ³⁾wilsonk@ft.untar.ac.id

ABSTRAK

Persaingan bisnis di era globalisasi semakin ketat sehingga perencanaan strategi sangatlah penting untuk memastikan perusahaan mencapai tujuan jangka panjangnya. PT. XYZ adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang procurement untuk menyediakan barang maupun jasa yang berkaitan dengan produk elektrikal, mekanikal dan alat-alat K3. PT. XYZ berkeinginan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja agar tetap dapat bersaing di masa depan. Pada penelitian ini, dilakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Agar rancangan sejalan dengan visi, misi serta strategi perusahaan, maka dilibatkan beberapa responden selaku pengelola manajemen. Setelah dilakukan perancangan dengan model *Balanced Scorecard* ditemukan bobot tingkat kepentingan dari tiap-tiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara berturut yaitu 0.308, 0.274, 0.227, dan 0.191. Menggunakan metode *Objective Matrix* yang dikombinasikan dengan *Traffic Light System*, ditemukan dari 13 *key performance indicators (KPI)*, terdapat 5 kinerja KPI yang sudah baik, 6 kinerja KPI yang belum tercapai namun sudah mendekati target, dan 2 kinerja KPI yang masih jauh dibawah target. Selanjutnya, dilakukan juga perencanaan strategi menggunakan pendekatan *Hoshin Kanri* yang diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjangnya.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators*, *Objective Matrix*, *Hoshin Kanri*

ABSTRACT

Business rivalry in the era of globalization tightens hence strategic planning is very significant to ensure a company achieves its long term objectives. PT. XYZ is a company engaged in procurement to provide goods and services related to electrical, mechanical and occupational health and safety tools. PT. XYZ intends to measure the company's performance without only focusing on the financial aspects so as to compete in the long run. In this research, the company's performance measurement was done with *Balanced Scorecard* approach. To align the vision, mission and company's strategy, several respondents who hold the managerial positions were involved. After designing the *Balanced Scorecard* model, it was found that the weight importance of each perspective in *Balanced Scorecard* namely financial, customer, internal business process and learning and growth are 0.308, 0.274, 0.227 and 0.191 respectively. Using the *Objective Matrix* method combined with *Traffic Light System*, it was found that out of 13 *key performance indicators (KPI)*, 5 KPI performances were good, 6 KPI performances were close and almost reaching the targets, and 2 KPI performances were far below the targets. Furthermore, strategic planning using *Hoshin Kanri* approach was done, hoping this could aid the company reaches its long term objectives.

Keywords: Performance Measurement, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators*, *Objective Matrix*, *Hoshin Kanri*

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis yang pesat banyak mengakibatkan persaingan semakin ketat dan kompetitif. Hal ini memicu para pemilik usaha untuk terus-menerus melakukan perbaikan diri dan dituntut berinovasi lebih lagi. Salah satu faktor yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam menyajikan performa terbaiknya adalah kinerja perusahaan [1]. Kinerja perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efektif dan efisien dan menggambarkan

seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja sebelumnya dan target yang perlu dicapai [2]. Sedangkan pengukuran kinerja adalah mempunyai pengertian sebagai suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi [3].

Selama 6 tahun beroperasi, PT. XYZ mempunyai visi untuk menjadi penyedia produk ritel internasional yang diakui integritas, komitmen dan teknologinya dalam menyediakan produk dan solusi yang andal, akuntabel, dan hemat biaya kepada pelanggannya. Namun, pewujudan visi tersebut belum maksimal karena selama ini perusahaan hanya mengukur kinerjanya dari aspek finansial saja, yaitu melalui keuntungan yang didapatkan. Aspek lainnya masih seringkali diabaikan.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan guna mengukur kinerja perusahaan dari berbagai perspektif dalam *Balanced Scorecard* dan merencanakan strategi jangka panjang yang disesuaikan dengan kinerja perusahaan saat ini menggunakan metode *Hoshin Kanri*. *Balanced Scorecard* adalah sebuah sistem manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif dengan cara menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam aksi dengan memanfaatkan aspek-aspek baik finansial maupun non-finansial yang mendukung pengembangan perusahaan [4]. *Hoshin Kanri* adalah strategi yang membantu organisasi untuk memusatkan fokus kepada pencapaian target dan tujuan [5]. Dengan menentukan sasaran strategis perusahaan menurut keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, dapat dicari *key performance indicators* (KPI) dari masing-masing sasaran strategis. KPI adalah nilai terukur yang menunjukkan seberapa efektif organisasi mencapai tujuan bisnis utama [6][7]. Pembobotan dari setiap perspektif dan sub-perspektif juga dilakukan menggunakan *Pairwise Comparison* untuk mengetahui tingkat kepentingan dari tiap-tiap perspektif dan sub-perspektif [8]. *Pairwise Comparison* merupakan suatu alat pengukuran kualitatif yang mengolah hal-hal yang bersifat kuantitatif. Model ini sangat mendukung pengukuran kinerja terkait dalam hal penilaian prioritas dari indikator-indikator kinerja [9].

Setelah mengetahui bobot dari masing-masing perspektif dan sub-perspektif, dilakukanlah penilaian kinerja menggunakan integrasi metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*. *Objective Matrix* merupakan fungsi dari beberapa kriteria kelompok kerja yang digabungkan ke dalam sebuah matriks setiap kriteria mempunyai jalur khusus perbaikan serta memiliki bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap tujuan kinerja [10]. Sedangkan *Traffic Light System* digunakan untuk menentukan indikator mana yang harus menjadi prioritas utama dalam melakukan perbaikan [11]. Maka dapat diketahui kinerja KPI mana yang sudah mencapai target dan yang belum. Untuk kinerja KPI yang belum mencapai target, akan coba diberikan usulan perbaikan dan strategi agar perusahaan dapat mencapai tujuan jangka panjangnya dengan membuat *Hoshin Planning X-Matrix* yang merupakan sebuah model yang menunjukkan tujuan, strategi, proyek strategi (inisiatif) dan pemilik [12]. Dalam manajemen *lean*, tujuan penerapan *X-Matrix* adalah untuk menyelaraskan tujuan jangka panjang perusahaan dengan inisiatif strategis, mengidentifikasi aktivitas terpenting di sepanjang jalan dan membuat daftar metrik yang perlu ditingkatkan [13].

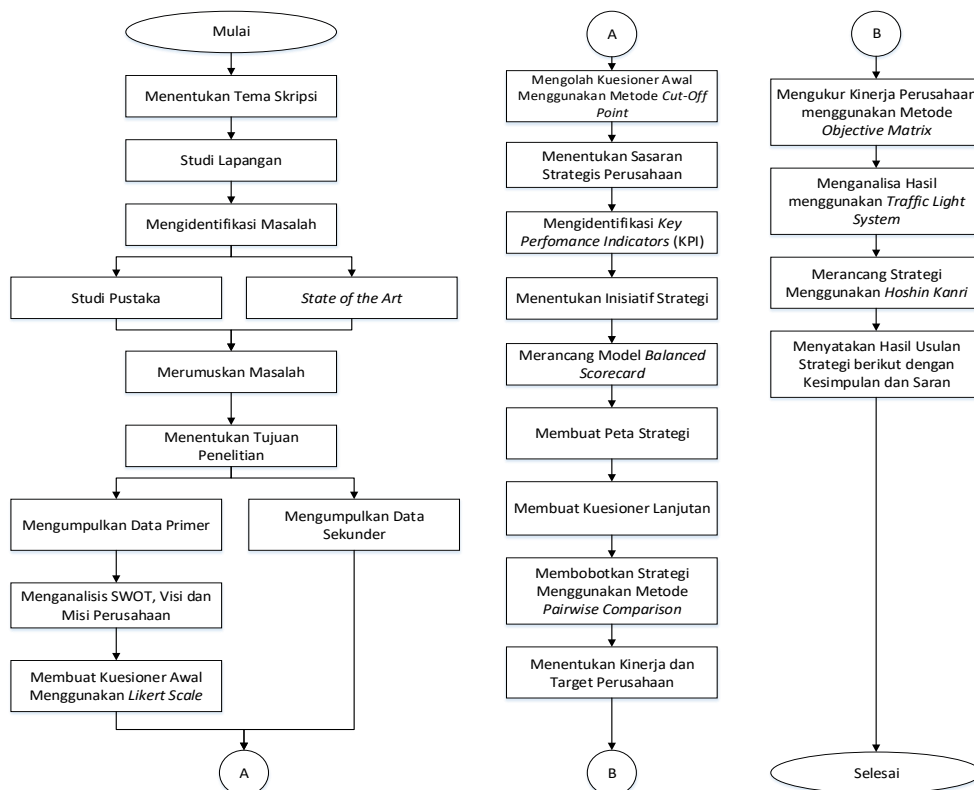
METODE PENELITIAN

Penelitian dilatarbelakangi oleh tidak adanya pengukuran kinerja yang menyeluruh di PT. XYZ. Dari latar belakang tersebut, dapat dicari rumusan masalah dan tujuan penelitian yang sesuai. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen perusahaan serta melalui analisis SWOT, visi dan misi perusahaan, ditemukan sasaran strategis yang akan dimuat ke

dalam kuesioner awal. Kuesioner awal kemudian disebar dan diisi oleh pihak manajemen perusahaan karena dianggap paling tahu kondisi riil perusahaan. Hasil kuesioner kemudian diolah menggunakan metode *natural cut-off point* untuk mengetahui sasaran strategis mana yang perlu menjadi prioritas utama perusahaan dan didapatkan sasaran strategis yang nilainya diatas nilai *cut-off*. Dari sasaran strategis tersebut, juga ditentukan *key performance indicators* dan inisiatif strategisnya. *Framework* model *Balanced Scorecard* dari PT. XYZ kemudian dibuat untuk memaparkan dengan jelas dan singkat tentang gambaran perusahaan menurut perspektif *Balanced Scorecard*. Peta strategi juga dapat dibuat untuk mengetahui hubungan antar sub-perspektif dari keempat perspektif BSC. Untuk mengetahui tingkat kepentingan dari setiap perspektif dan sub-perspektif, kuesioner lanjutan kemudian disebar untuk mengetahui bobotnya dan kemudian diolah menggunakan *pairwise comparison*.

Setelah mendapatkan data untuk mengukur KPI dari perusahaan, dihitunglah kinerja KPI dari masing-masing sasaran strategis. Target perusahaan kemudian ditetapkan dengan berdiskusi dengan pihak manajemen. Untuk menilai kinerja perusahaan, kinerja KPI yang telah dihitung akan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan dengan menggunakan kombinasi metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*.

Selanjutnya, dilakukan perencanaan strategi menggunakan *Hoshin Planning X-Matrix* yang bertujuan untuk menyelaraskan kinerja perusahaan dengan visi misi yang diimpikan perusahaan. Dari sini, diharapkan perusahaan dapat terus melakukan penyesuaian dan perbaikan yang berkelanjutan kedepannya. Diagram alir metodologi penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alir Metodologi Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja menggunakan integrasi metode *Balanced Scorecard* dan *Hoshin Kanri* ini adalah suatu proses *top-down* yang berarti berorientasi pada visi, misi dan analisis SWOT perusahaan. Visi perusahaan adalah menjadi penyedia produk ritel

internasional, yang diakui integritas, komitmen dan teknologinya dalam menyediakan produk dan solusi yang andal, akuntabel dan hemat biaya kepada pelanggannya. Misi perusahaan adalah untuk memberikan kualitas produk terbaik kepada pelanggan, untuk secara konsisten memberikan produk dan solusi hemat biaya untuk mencapai hasil yang luar biasa bagi pelanggan, untuk membangun hubungan jangka panjang dalam industri dengan menjalankan bisnis dengan integritas dan komitmen, dan untuk mendorong pertumbuhan dan pengembangan kompetensi pada karyawan sambil mempertahankan nilai-nilai inti dan standar etika. Analisis SWOT perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Analisis SWOT PT. XYZ

Internal	S (Strength)	W (Weakness)
	S1. Harga yang ditawarkan kompetitif S2. Memiliki SDM yang sesuai dengan bidangnya S3. Memiliki fleksibilitas dalam melakukan <i>payment term</i> S4. Mampu menyediakan kualitas barang yang konsisten S5. Memiliki dokumentasi hukum dan sertifikasi S6. Bekerjasama dengan banyak pihak	W1. Kinerja yang kurang konsisten dalam mengerjakan RFQ dari klien W2. Belum memiliki <i>central database</i> W3. Belum melakukan <i>active selling</i> W4. Belum bisa secara maksimal melayani <i>customer</i> yang berada di luar jangkauan kantor perwakilan W5. Memiliki sumber keuangan (modal) yang minim
Eksternal	O (Opportunity)	T (Threat)
	Strategi S-O	Strategi W-O
O1. Bisa merambah ke sektor bisnis lainnya O2. Permintaan pasar yang terus menerus ada O3. Penggunaan <i>digital marketing</i> untuk memasarkan produk dan jasanya O4. Banyak orang yang tidak terlalu mengerti <i>procurement</i> barang dari luar negeri	S6-O1 Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan ekspansi bisnis. S3-O4 Mengenalkan fleksibilitas yang dimiliki perusahaan kepada target pasar. S1-O2 Meningkatkan penjualan barang maupun jasa yang ditawarkan S4-O2 Memaksimalkan kemampuan perusahaan untuk terus berkembang	W1-O2 Memberlakukan sanksi kepada karyawan yang performanya dinilai kurang baik W4-O4 Menambahkan SDM dan meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar divisi. W3-O3 Memanfaatkan <i>digital marketing</i> sebagai media promosi W2-O2 Menciptakan suatu sistem yang terorganisir dan efisien.
	Strategi S-T	Strategi W-T
T1. Sangat bergantung pada supplier dalam hal harga dan kualitas produk. T2. Bergantung pada pihak ekspedisi dalam hal waktu pengiriman T3. Adanya pesaing baru yang memiliki jaringan supplier dan customer yang lebih luas T4. Tidak semua jenis barang bisa masuk dari luar negeri (kendala di Beacukai) T5. Tergerusnya keuntungan perusahaan karena adanya bunga bank yang terus berjalan	S6-T1 Bekerjasama dengan pihak <i>supplier</i> agar tercipta mutualisme S6-T2 Bekerjasama dengan pihak ekspedisi agar tercipta mutualisme S2-T3 Memperkuat <i>branding</i> perusahaan dan menciptakan diferensiasi dibanding kompetitor lain S5-T4 Memperbarui dokumentasi hukum dan sertifikasi yang terupdate S4-T3 Memanfaatkan <i>feedback</i> pelanggan sebagai testimoni perusahaan agar lebih terpercaya	W3-T3 Mendorong penjualan melalui <i>digital marketing</i> W5-T5 Memfokuskan diri untuk bekerja secara maksimal dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan saat ini. W4-T1 Membentuk aliansi dengan <i>supplier</i> di bidang industri serupa W4-T2 Membentuk aliansi dengan pihak ekspedisi W5-T5 Membuat proposal yang menarik sehingga dapat menarik sponsor atau orang yang ingin menjadi <i>shareholder</i> perusahaan.

Dengan mengacu pada visi, misi dan analisis SWOT perusahaan, maka dibuatlah sebuah kuesioner awal yang berisi 32 pilihan sasaran strategis yang perlu diprioritaskan oleh perusahaan. Kuesioner tersebut berisi penilaian tingkat kepentingan setiap sasaran dengan pilihan Tidak Penting (Bobot = 1), Penting (Bobot = 3) dan Sangat Penting (Bobot = 5) dan diisi oleh pihak manajemen perusahaan yang berjumlah 8 orang karena dianggap paling mengetahui kondisi riil perusahaan. Nilai total setiap sasaran strategis dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Total} = \sum \text{Jumlah} \times \text{Bobot} \quad (1)$$

Berdasarkan hasil kuesioner awal tersebut, didapatkan 13 sasaran strategis yang perlu diprioritaskan perusahaan karena memiliki nilai total diatas nilai *cut-off point*. Sasaran strategis yang memiliki nilai dibawah nilai *cut-off point* tereliminasi dan dianggap kurang perlu diprioritaskan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Perhitungan nilai *cut-off point* adalah sebagai berikut:

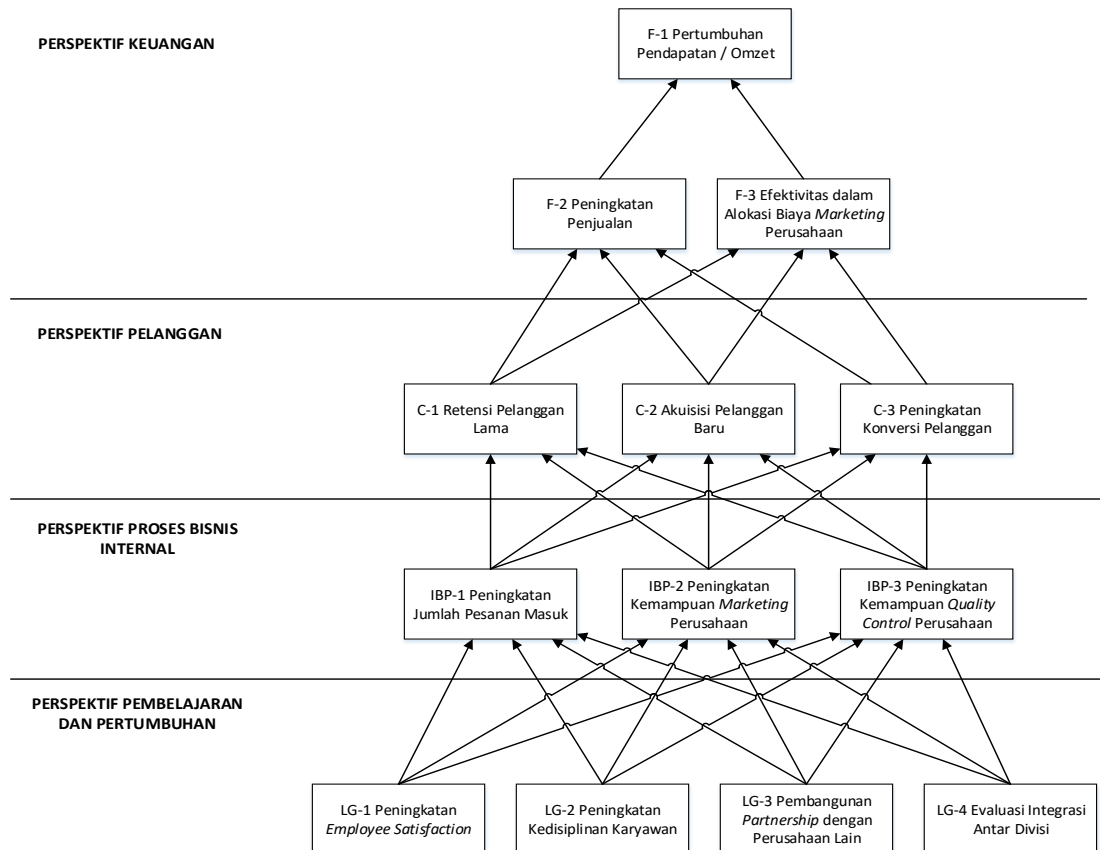
$$\text{Natural Cut-Off Point} = \frac{\text{Nilai Maksimum} + \text{Nilai Minimum}}{2} \quad (2)$$

Setelah ditentukan apa yang perlu diutamakan oleh perusahaan, ditentukan juga *key performance indicators* (KPI) dan inisiatif strategis dari masing-masing sasaran strategis untuk keempat perspektif *Balanced Scorecard*. KPI yang diperoleh didapatkan dari hasil diskusi dengan pihak manajemen perusahaan dan inisiatif strategis ditulis sebagai usulan upaya untuk pihak manajemen guna meningkatkan nilai *key performance indicators* ke nilai yang diharapkan oleh perusahaan di tahun mendatang. Maka dibuatlah sebuah *framework* model *balanced scorecard* yang ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. *Framework Model Balanced Scorecard*

Perspektif BSC	Prioritas Sasaran Strategis	Key Performance Indicator (KPI)	Inisiatif Strategis
Keuangan	F-1 Pertumbuhan Pendapatan/Omzet	Persentase Pendapatan/Omzet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membentuk Tim <i>Marketing</i> dan Menetapkan Target Bulanan yang Ingin Dicapai Perusahaan 2. Memaksimalkan Penerapan <i>Digital Marketing</i> Pada Berbagai Platform Media Sosial 3. Meningkatkan <i>Brand Activation</i>
	F-2 Peningkatan Penjualan	Persentase Pertumbuhan Pesanan Masuk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambahkan Variasi Produk yang Ditawarkan 2. Meningkatkan Jumlah Tim <i>Sales</i> 3. Melakukan Penyebaran Pemasaran Produk ke Seluruh Wilayah Potensial di Indonesia
	F-3 Efektivitas dalam Alokasi Biaya <i>Marketing</i> Perusahaan	Persentase Pencapaian Target Audiens Instagram	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melibatkan Pelanggan untuk Melakukan Promosi dengan Sistem <i>Affiliate Marketing</i> 2. Memaksimalkan Penggunaan <i>Media Marketing</i> yang Gratis maupun Berbayar 3. Mengevaluasi Efektivitas Pengeluaran Biaya <i>Marketing</i> terhadap Hasil yang Diperoleh
Pelanggan	C-1 Retensi Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan yang Membeli Lebih dari 1 Kali	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) yang Baik dengan Pelanggan 2. Memberikan <i>After Service</i> yang Sigap dan Memuaskan Bagi Seluruh Pelanggan 3. Memberikan Potongan Harga atau <i>Rewards</i> Bagi Para Pelanggan Lama yang <i>Loyal</i> terhadap Perusahaan
	C-2 Akuisisi Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan Baru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengusahakan untuk Mengimplementasikan Kenggulan yang Dimiliki Kompetitor 2. Memberikan Promosi Menarik Khusus Bagi Para Pelanggan Baru 3. Mengikuti Pameran atau Acara-Acara yang Berkaitan dengan Produk yang Dijual
	C-3 Peningkatan Konversi Pelanggan	Persentase Perbandingan Jumlah Pesanan Masuk : Jumlah Pengunjung <i>Website</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan UI/UX (<i>User Interface/User Experience</i>) pada <i>Website</i> Perusahaan 2. Memasang <i>Ads</i> yang Sesuai untuk Target Pasar di Banyak Platform 3. Menawarkan Harga dan Kualitas Produk yang Bersaing di Pasar
Proses Bisnis Internal	IBP-1 Peningkatan Jumlah Pesanan Masuk	Jumlah Pesanan Masuk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan Berbagai Promosi-Promosi Menarik 2. Membuat Paket Penjualan (<i>Bundling</i>) yang Menarik 3. Meningkatkan <i>Search Engine Optimization</i> (SEO) agar Perusahaan Mudah Ditemukan oleh Masyarakat
	IBP-2 Kemampuan <i>Marketing</i> Perusahaan	Jumlah <i>Content Interactions</i> di Instagram	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat Konten Promosi yang Menarik secara Konsisten 2. Mengadakan <i>Giveaway</i> secara Rutin 3. Memberlakukan Sistem <i>Reward and Punishment</i> pada Pencapaian Tim <i>Marketing</i> terhadap Target
	IBP-3 Kemampuan <i>Quality Control</i> Perusahaan	Jumlah Produk yang Tidak Lolos QC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Pengawasan Saat Barang Tiba dari <i>Supplier</i> 2. Meningkatkan Komitmen dengan Pihak <i>Supplier</i> untuk Menjaga Kualitas Produk 3. Menggunakan Perlengkapan <i>Quality Control</i> yang Memadai
Pembelajaran dan Pertumbuhan	LG-1 Peningkatan <i>Employee Satisfaction</i>	Tingkat <i>Turnover</i> Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan <i>Reward</i> bagi Karyawan yang Bekerja dengan Baik 2. Memberikan Upah yang Sesuai dengan Kemampuan yang Dimiliki Karyawan 3. Menciptakan Budaya Lingkungan Kerja yang Kondusif dan Suportif
	LG-2 Peningkatan Kedisiplinan Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mendapatkan SP 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat SOP Karyawan yang Jelas 2. Memberikan Hukuman atau Efek Jera Bagi Pelanggar Aturan 3. Melengkapi Karyawan dengan Pelatihan Kedisiplinan Kerja
	LG-3 Pembangunan <i>Partnership</i> dengan Perusahaan Lain	Jumlah <i>Partner</i> yang Bekerjasama dengan Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin Kerjasama dengan Perusahaan yang Bergerak di Bidang yang Berkaitan 2. Menciptakan Rasa Saling Membutuhkan (<i>Mutualisme</i>) dengan Perusahaan yang Berkaitan 3. Mengidentifikasi dan Memanfaatkan Kekuatan Mitra Perusahaan
	LG-4 Evaluasi Integrasi Antar Divisi	Jumlah <i>Meeting</i> yang Diadakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Komunikasi Dua Arah yang Baik 2. Meningkatkan Kerjasama Inter dan Intra Divisi 3. Mengadakan Pelatihan <i>Team Building</i> secara Rutin

Peta strategi juga dibuat untuk mengetahui hubungan dari antar sub-perspektif di keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Hubungan yang saling berkaitan perlu disadari oleh pihak perusahaan karena dapat mempengaruhi nilai satu sama lain. Untuk mencapai tujuan jangka panjangnya, perusahaan perlu memperhatikan keselarasan dari sub-perspektif ini. Peta strategi untuk PT. XYZ dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Strategi PT. XYZ

Kuesioner lanjutan kemudian disebar untuk mengetahui bobot dari masing-masing perspektif dan sub-perspektif. Dalam kuesioner ini, terdapat perbandingan tingkat kepentingan antar perspektif dan antar sub-perspektif. Karena ada lebih dari 1 orang yang mengisi kuesioner, maka perlu dihitung *geometric mean* sebagai nilai rata-rata dari jawaban yang diperoleh. Perhitungan *geometric mean* menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Geometric\ Mean = (Z_1 \times Z_2 \times Z_3 \times \dots \times Z_n)^{\frac{1}{n}} \quad (3)$$

Keterangan:

Z_1, Z_2, Z_3, Z_n = Alternatif ke 1,2,3 dan n

N = Jumlah Data

Setelah menghitung *geometric mean*, dibuatlah matriks perbandingan berpasangan dan matriks normalisasi antar perspektif dan antar sub-perspektif untuk mengetahui bobot dari masing-masing perspektif dan sub-perspektif. Untuk membuat matriks perbandingan berpasangan dan matriks normalisasi, dibutuhkan perhitungan *Eigen Vector* dan Bobot Prioritas dengan rumus sebagai berikut:

$$Eigen\ Vector\ (EV) = \frac{Jumlah\ Bobot\ Baris}{Ordo\ Matriks} \quad (4)$$

$$\text{Bobot Prioritas} = \frac{\text{Nilai Eigen Vector}}{\text{Jumlah Nilai Eigen Vector}} \tag{5}$$

Untuk mengetahui apakah nilai bobot yang diperoleh valid untuk digunakan, perlu dihitung *Consistency Ratio* dari hasil yang diperoleh. Perhitungan *consistency ratio* dilakukan melalui beberapa rumus berikut:

$$\lambda = \sum (\text{Eigen Vector} \times \text{Jumlah Bobot per Kolom}) \tag{6}$$

$$\text{CI} = \frac{\lambda - n}{n - 1} \tag{7}$$

Keterangan:

CI = *Consistency Index*

N = Banyak Elemen

λ = Nilai Rata-Rata *Vector Consistency*

Untuk menghitung *Consistency Ratio*, dibutuhkan nilai IR yang didapatkan dari Tabel 3.

Tabel 3. *Random Consistency Index*

Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IR	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

$$\text{CR} = \frac{\text{CI}}{\text{IR}} \tag{8}$$

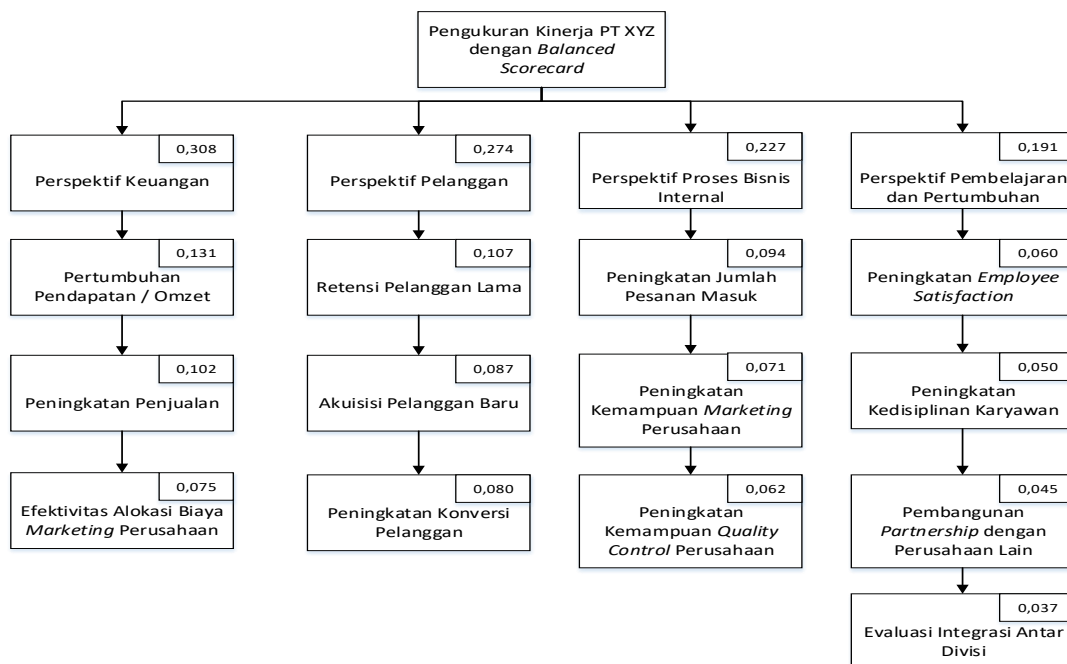
Keterangan:

CR = *Consistency Ratio*

CI = *Consistency Index*

IR = *Random Consistency Index*

Jika nilai $\text{CR} < 0.01$, ini berarti matriks perbandingan konsisten dan bobot yang ditemukan sebelumnya dapat digunakan. Perhitungan menunjukkan bahwa seluruh data yang diperoleh melalui kuesioner lanjutan yang telah disebar konsisten dan datanya valid untuk digunakan. Setelah diketahui bobot dari masing-masing perspektif dan sub-perspektif, dibuatlah struktur hierarki perspektif dan sub-perspektif *balanced scorecard* PT. XYZ yang dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Struktur Hierarki Perspektif dan Sub-Perspektif *Balanced Scorecard* PT. XYZ

Perhitungan kinerja kemudian dilakukan sesuai dengan data yang diberikan perusahaan untuk mengukur KPI dari masing-masing sub-perspektif. Berdasarkan kinerja perusahaan yang diperoleh tersebut, pihak manajemen menentukan target perusahaan beserta batas maksimum dan minimum yang diharapkan dapat dicapai oleh perusahaan. Hasil kinerja dan target kinerja PT. XYZ dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Kinerja dan Target Kinerja PT. XYZ

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicator	Kinerja Saat Ini	Batas Maksimum	Target Perusahaan	Batas Minimum
Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan/Omzet	Persentase Pertumbuhan Pendapatan	1,814%	2,000%	1,500%	1,000%
	Peningkatan Penjualan	Persentase Pertumbuhan Pesanan Masuk	6,893%	7,000%	4,000%	2,000%
	Efektivitas Alokasi Biaya Marketing Perusahaan	Persentase Pencapaian Target Audiens Instagram	107 %	115%	100%	85%
Pelanggan	Retensi Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan yang Membeli Lebih dari 1 Kali	24 <i>client</i>	30 <i>client</i>	25 <i>client</i>	20 <i>client</i>
	Akuisisi Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan Baru	5 <i>client</i>	10 <i>client</i>	5 <i>client</i>	3 <i>client</i>
	Peningkatan Konversi Pelanggan	Persentase Perbandingan Jumlah Pesanan Masuk : Jumlah Pengunjung Website	11,15%	15,00%	8,00%	6,00%
Proses Bisnis Internal	Peningkatan Jumlah Pesanan Masuk	Jumlah Pesanan Masuk	247 pesanan	250 pesanan	200 pesanan	175 pesanan
	Peningkatan Kemampuan Marketing Perusahaan	Jumlah <i>Content Interactions</i> di Instagram	37,467 kunjungan	40,000 kunjungan	35,000 kunjungan	30,000 kunjungan
	Peningkatan Kemampuan Quality Control Perusahaan	Jumlah Produk yang tidak Lolos QC	0 unit	0 unit	0 unit	0 unit
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Peningkatan <i>Employee Satisfaction</i>	Tingkat <i>Turnover</i> Karyawan	1,373%	1,250%	1,500%	1,750%
	Peningkatan Kedisiplinan Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mendapatkan SP 1	1 orang	0 orang	0 orang	0 orang
	Pembangunan <i>Partnership</i> dengan Perusahaan Lain	Jumlah <i>Partner</i> yang Bekerjasama dengan Perusahaan	57 <i>partner</i>	60 <i>partner</i>	30 <i>partner</i>	20 <i>partner</i>
	Evaluasi Integrasi Antar Divisi	Jumlah <i>Meeting</i> yang diadakan	22 kali	25 kali	20 kali	10 kali

Setelah memperoleh kinerja dan target kinerja perusahaan, maka dilakukan penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan integrasi metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*. Dalam *objective matrix*, terdapat beberapa level yang diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

Level 10 = Batas Maksimum Perusahaan

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

$$\text{Level 9-4} = \text{Level (n+1)} - \text{Penurunan Level 9-4} \quad (10)$$

Keterangan:

n = Level yang Ingin Dicari

Level 3 = Target Perusahaan

$$\text{Penurunan Level 2-1} = \left[\frac{\text{Target Minimum} - \text{Target Perusahaan}}{3 - 0} \right] \quad (11)$$

$$\text{Level 2-1} = \text{Level (n+1)} - \text{Penurunan Level 2-1} \quad (12)$$

Keterangan:

n = Level yang Ingin Dicari

Level 0 = Batas Minimum Perusahaan

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diisi level 1-10 dari setiap *key performance indicators* (KPI). Kemudian dicari posisi level dan nilai level dari setiap *performance* dan ditandai dengan warna yang sesuai dengan warna setiap levelnya.

Indikator warna pada *Traffic Light System* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Indikator Warna pada *Traffic Light System*

Indikator Penilaian	Keterangan
Level 0-3	Kinerja masih di bawah target perusahaan yang ditetapkan
Level 4-7	Kinerja belum mencapai namun mendekati target maksimal perusahaan yang ditetapkan
Level 8-10	Kinerja sudah mencapai target maksimal perusahaan yang ditetapkan

Sisa level yang tidak sesuai dengan kinerja perusahaan akan diwarnai abu-abu. Baris skor diisi dengan level yang dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Nilai Level Atas} - \text{Kinerja Perusahaan}}{\text{Kinerja Perusahaan} - \text{Nilai Level Bawah}} = \frac{\text{Level Atas} - \text{Skor}}{\text{Skor} - \text{Level Bawah}} \tag{13}$$

Baris bobot diisi dengan bobot dari setiap sub-perspektif yang telah ditemukan sebelumnya. Baris nilai diisi dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai} = \text{Skor} \times \text{Bobot} \tag{14}$$

Baris *Index Performance* kemudian bisa dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Index Performance} = \text{Nilai 1} + \text{Nilai 2} + \dots + \text{Nilai N} \tag{15}$$

Dari seluruh perhitungan diatas, didapatkan hasil penilaian kinerja menggunakan Metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System* yang dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Penilaian Kinerja menggunakan *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*

PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN <i>OBJECTIVE MATRIX</i> (OMAX) DAN <i>TRAFFIC LIGHT SYSTEM</i>														
Kode KPI	Perspektif Keuangan			Perspektif Pelanggan			Perspektif Proses Bisnis			Perspektif Pembelajaran dan				
	F-1	F-2	F-3	C-1	C-2	C-3	Internal			Pertumbuhan				
	IBP-1	IBP-2	IBP-3	LG-1	LG-2	LG-3	LG-4							
Performance	1,814	6,893	107,048	24	5	11,15	247	37,467	0	1,373	1	57	22	
Level	10	2,000	7,000	115,000	30,000	10,000	15,000	250,000	40,000	0,000	1,250	0,000	60,000	25,000
	9	1,929	6,571	112,857	29,286	9,286	14,000	242,857	39,286	0,000	1,286	0,000	55,714	24,286
	8	1,857	6,143	110,714	28,571	8,571	13,000	235,714	38,571	0,000	1,321	0,000	51,429	23,571
	7	1,786	5,714	108,571	27,857	7,857	12,000	228,571	37,857	0,000	1,357	0,000	47,143	22,857
	6	1,714	5,286	106,429	27,143	7,143	11,000	221,429	37,143	0,000	1,393	0,000	42,857	22,143
	5	1,643	4,857	104,286	26,429	6,429	10,000	214,286	36,429	0,000	1,429	0,000	38,571	21,429
	4	1,571	4,429	102,143	25,714	5,714	9,000	207,143	35,714	0,000	1,464	0,000	34,286	20,714
	3	1,500	4,000	100,000	25,000	5,000	8,000	200,000	35,000	0,000	1,500	0,000	30,000	20,000
	2	1,333	3,333	95,000	23,333	4,333	7,333	191,667	33,333	0,000	1,583	0,000	26,667	16,667
	1	1,167	2,667	90,000	21,667	3,667	6,667	183,333	31,667	0,000	1,667	0,000	23,333	13,333
0	1,000	2,000	85,000	20,000	3,000	6,000	175,000	30,000	0,000	1,750	0,000	20,000	10,000	
Skor (Score)	7,396	9,750	6,289	2,400	3	6,150	9,580	6,454	0,000	6,556	0,000	9,300	6,800	
Bobot (Weight)	0,131	0,102	0,075	0,107	0,087	0,080	0,094	0,071	0,062	0,060	0,050	0,045	0,037	
Nilai (Value)	0,969	0,996	0,469	0,256	0,261	0,495	0,901	0,456	0,000	0,393	0,000	0,414	0,252	
Index Performance	2,434			1,012			1,356			1,059				

Dari hasil di atas, diketahui bahwa ada 2 *key performance indicators* yang kinerjanya jauh dibawah target yang ditetapkan perusahaan. Kedua KPI tersebut adalah retensi pelanggan lama dan akuisisi pelanggan baru. Oleh karena itu, fokus utama perbaikan perusahaan harus pada kedua KPI ini. Usulan perbaikan yang bisa penulis berikan untuk sasaran strategis retensi pelanggan lama ialah membangun *customer relationship management* (CRM) yang baik dengan para pelanggan, memberikan *after service* yang sigap dan memuaskan bagi seluruh pelanggan, dan memberikan potongan harga atau *rewards* khusus bagi para pelanggan lama yang loyal terhadap perusahaan. Dengan melakukan hal-hal tersebut diharapkan akan menciptakan lingkungan yang mutualisme sehingga pelanggan pun merasa senang dan puas berbelanja di PT. XYZ dan akan terus kembali untuk melakukan banyak transaksi lagi kedepannya. Bahkan mereka juga bisa membantu mempromosikan perusahaan dengan *word-of-mouth marketing*.

Usulan perbaikan untuk sasaran strategis akuisisi pelanggan baru ialah mengusahakan untuk mengimplementasikan keunggulan yang dimiliki kompetitor, memberikan promosi menarik khusus bagi para pelanggan baru, dan mengikuti pameran

atau acara-acara yang berkaitan dengan produk yang dijual. Dengan melakukan hal ini diharapkan perusahaan dapat meningkatkan pengenalan masyarakat tentang perusahaan dan meningkatkan kemungkinan pelanggan baru untuk melakukan transaksi di perusahaan.

Kita juga dapat melihat ada 6 KPI yang kinerjanya belum mencapai namun sudah mendekati pencapaian target. Keenam KPI tersebut ialah peningkatan *employee satisfaction*, pertumbuhan pendapatan/omzet, efektivitas alokasi biaya *marketing* perusahaan, peningkatan konversi pelanggan, peningkatan kemampuan *marketing* perusahaan, dan evaluasi integrasi antar divisi. Oleh karena itu, fokus kedua perbaikan perusahaan harus pada keenam KPI ini.

Usulan perbaikan untuk sasaran strategis peningkatan *employee satisfaction* ialah memberikan *reward* bagi karyawan yang bekerja dengan baik, memberikan upah yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan dan menciptakan budaya lingkungan kerja yang kondusif dan suportif. Dengan melakukan hal ini diharapkan perusahaan dapat meningkatkan tingkat kepuasan karyawan sehingga apabila karyawan puas bekerja di perusahaan tersebut, kinerja yang dihasilkan juga semakin baik.

Usulan perbaikan yang bisa penulis berikan untuk sasaran strategis pertumbuhan pendapatan/omzet ialah membentuk tim *marketing* dan menetapkan target bulanan yang ingin dicapai perusahaan, memaksimalkan penerapan *digital marketing* pada berbagai platform media sosial, dan meningkatkan *brand activation*. Dengan melakukan hal-hal tersebut diharapkan perusahaan dapat mengerahkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik agar perusahaan lebih dikenal lagi oleh masyarakat sehingga pendapatan/omzet dapat meningkat sesuai target.

Usulan perbaikan untuk sasaran strategis efektivitas alokasi biaya *marketing* perusahaan ialah melibatkan pelanggan untuk melakukan promosi dengan sistem *affiliate marketing*, memaksimalkan penggunaan media *marketing* yang gratis maupun berbayar, dan mengevaluasi efektivitas pengeluaran biaya *marketing* terhadap hasil yang diperoleh. Dengan melakukan hal-hal tersebut diharapkan perusahaan mampu beradaptasi dengan dunia digital dan memanfaatkan teknologi yang ada untuk memasarkan produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan ke masyarakat luas, bahkan sampai mencapai pasar internasional.

Usulan perbaikan untuk sasaran strategis peningkatan konversi pelanggan ialah meningkatkan UI/UX (*user interface/user experience*) *website* perusahaan, memasang *ads* yang sesuai untuk target pasar di banyak platform, dan memiliki harga dan kualitas produk yang bersaing di pasar. Dengan dilakukannya hal-hal tersebut diharapkan pengunjung *website* mempunyai daya tarik lebih kepada perusahaan dan berujung melakukan transaksi di *website* perusahaan.

Usulan perbaikan untuk sasaran strategis peningkatan kemampuan *marketing* perusahaan ialah membuat konten promosi yang menarik secara konsisten, mengadakan *giveaway* secara rutin dan memberlakukan sistem *reward and punishment* pada pencapaian tim *marketing* terhadap target. Dengan dilakukannya hal-hal tersebut diharapkan seluruh karyawan dapat bekerja secara maksimal dan menarik pelanggan sebanyak mungkin melalui usahanya.

Usulan perbaikan untuk sasaran strategis evaluasi integrasi antar divisi ialah meningkatkan komunikasi dua arah yang baik, meningkatkan kerjasama inter dan intra divisi, dan mengadakan pelatihan *team building* secara rutin. Dengan dilakukannya hal-hal tersebut diharapkan terjadi integrasi yang baik dalam perusahaan sehingga dapat bersama-sama maju ke arah pencapaian target perusahaan.

Terdapat juga 5 KPI yang memiliki indikator berwarna hijau yang artinya kinerjanya selama ini sudah baik dan sudah mencapai target yang ditetapkan. Diharapkan perusahaan

dapat terus menjaga kinerja tersebut dan bahkan meningkatkannya lagi ke level yang lebih tinggi.

Juga dari tabel pengukuran kinerja menggunakan metode *objective matrix* dan *traffic light system* diatas, diketahui bahwa nilai indeks performansi dari perspektif keuangan adalah 2,434, perspektif pelanggan adalah 1,012, perspektif proses bisnis internal adalah 1,356 dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 1,059. Ini akan menjadi acuan apabila kedepannya perusahaan melakukan pengukuran kinerja lagi sehingga bisa dicari *performance index* dari perusahaan selama periode tersebut dan membandingkannya dengan *performance index* yang telah diperoleh pada pengukuran sebelumnya.

Setelah melakukan penilaian kinerja, juga dilakukan perencanaan strategi berbasis *Hoshin Kanri* agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. c

Tabel 8. Hoshin Planning X-Matrix

Hoshin Planning X-Matrix PT XYZ																	
○		●						Mendukung karyawan dengan ilmu <i>lean manufacturing</i>						●			●
	●							Mengiklankan produk melalui media cetak dan elektronik				●		●			●
								Melakukan rekrutmen karyawan dengan spesialisasi di <i>digital marketing</i>					●	●		○	●
			●					Melakukan rekrutmen karyawan di lokasi-lokasi yang akan dibuka kantor perwakilannya	●	●				●			●
●			●					Melakukan analisis bagian mana yang bisa dilakukan efisiensi	○	○		○		●		○	○
				●				Menyelenggarakan <i>gathering</i> karyawan secara keseluruhan									●
		●			○			Mendaftarkan perusahaan di <i>e-proc target customer</i> selanjutnya							○	○	
						○		Memberikan pelatihan pengembangan potensi karyawan	○	○	●			●			●
								Top-Level Improvement Priorities									
								Annual Objectives									
								Targets To Improve									
								3 - 5 Year Breakthrough Objectives									
								Meningkatkan retensi pelanggan lama hingga 25%	○	●	●						
								Meningkatkan kemampuan akuisisi pelanggan baru hingga 25%									
								Kerjasama dengan perusahaan lain naik 30%									
								Mendapatkan omzet per bulan hingga 10M									
								Persentase pencapaian target hingga 60%									
								Peningkatan kunjungan website hingga 30%									
								Jumlah pesanan masuk mencapai 500 per bulan									
								Meningkatkan intensitas komunikasi non-formal antar divisi hingga 25%									
								Business Development Manager									
								Head of Administration									
								Account Coordinator Manager									
								HRGA Manager									
								Finance Manager									
								Digital Manager									
								Legal Manager									
								Business Analyst Manager									
○							●	Menjadi solusi satu atap untuk semua kebutuhan pengadaan	○	●	●						
	●						●	Memaksimalkan margin keuntungan				●	○		●		
○		●					●	Meraup pangsa pasar baru			●				●		
							●	Mempertahankan pelanggan lama	●								
●							○	Mengimplementasi budaya perbaikan berkelanjutan				●	●				
							●	Meminimalisir biaya operasional				○	●				●
		●					○	Melayani semua pelanggan di seluruh Indonesia	●	●	●						●
							●	Membangun <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> yang baik dengan para pelanggan	●	●							○

Resources:
 ● Primary Responsibility
 ○ Secondary Responsibility

KESIMPULAN

Dengan mengacu pada visi, misi dan analisis SWOT perusahaan, ditemukan 32 sasaran strategis yang kemudian dimasukkan ke kuesioner awal untuk mengetahui sasaran strategis mana yang perlu perusahaan prioritaskan. Kuesioner tersebut diisi oleh pihak manajemen PT. XYZ sejumlah 8 orang, karena dianggap paling mengetahui tentang kondisi riil perusahaan. Berdasarkan hasil kuesioner awal, terdapat 13 sasaran strategis yang memiliki nilai diatas nilai *cut-off point*. Untuk mengetahui tingkat kepentingan dari setiap perspektif dan sub-perspektif dalam *Balanced Scorecard*, kuesioner lanjutan pun dibuat yang kembali diisi oleh pihak manajemen perusahaan dan hasil kuesioner lanjutan diolah untuk mengetahui bobot dari masing-masing perspektif dan sub-perspektif.

Serangkaian perhitungan dilakukan untuk memastikan matriks perbandingan konsisten sehingga bobot dari setiap perspektif dan sub-perspektif dapat ditemukan. Bobot dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara berturut-turut adalah 0.308, 0.274, 0.227, dan 0.191. Dari 13 sasaran strategis, yang memiliki bobot terbesar adalah pertumbuhan

pendapatan atau omzet yaitu sebesar 0.131. Sedangkan yang memiliki bobot terkecil adalah evaluasi integrasi antar divisi dengan nilai 0.037.

Kinerja dari setiap *key performance indicators* (KPI) kemudian dihitung berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan untuk menghitung kinerja dari masing-masing KPI dan dengan mengacu pada kinerja KPI yang telah dihitung, dibuatlah batas maksimum, target perusahaan dan batas minimum. Dengan menggunakan kombinasi metode *Objective Matrix* dan *Traffic Light System*, dimana setiap level pada OMAX ditentukan sesuai target yang telah ditetapkan sebelumnya, diketahui terdapat 5 kinerja KPI yang sudah baik dan mencapai target maksimal, 6 kinerja KPI yang belum mencapai namun sudah dekat dengan target maksimal, dan 2 kinerja KPI yang masih jauh dibawah target yang ditetapkan perusahaan.

Setelah melakukan penilaian kinerja, juga dilakukan perencanaan strategi berbasis *Hoshin Kanri* agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Disini pihak manajemen perusahaan menentukan *3-5 years breakthrough objectives, annual objectives, top-level improvement priorities*, dan *targets to improve* dari perusahaan agar perusahaan dapat kedepannya lebih menjaga bahwa seluruh yang dilakukan perusahaan berada di jalur yang tepat mengarah ke pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Haris. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Indikator dalam Pengukuran Kinerja Koperasi. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, Vol 6, No.1, 2017.
- [2] E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2016, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- [3] Moehersono, *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan*, 2012, Rajawali Pers, Jakarta.
- [4] E. R. Nugrahayu dan E. D. Retnani, "Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan" *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Vol. 4, No. 10, Page 1-16. 2015.
- [5] K. Randy. *The Basics of Hoshin Kanri*. New York: Productivity Press. 2015.
- [6] T. L. Saaty, *The Analytical Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*, 1993, Pittsburgh: University of Pittsburgh Pers.
- [7] D. Parmenter. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. (Third Edition). 2015. Hoboken, New Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- [8] T. L. Saaty. *Decision Making For Leaders* (Fourth Edition). 2001. University of Pittsburgh: RWS Publication.
- [9] L. S. Lithrone, S. I Wayan dan S. Harto, *Pengukuran Kinerja Industri Percetakan Berdasarkan Model *Balanced Scorecard* dan *Objective Matrix* (OMAX) (Studi Kasus: PT. NLCP)*, Seminar Nasional Mesin dan Industri (SNMI XI), 2017.
- [10] P. Fithri dan I. Firdaus, *Analisis Produktifitas Menggunakan Metode *Objective Matrix* (OMAX) (Studi Kasus : PT. Moradon Berlian Sakti)*, 2014.
- [11] Nurcahyani, M. Ni, dan A. Dewi. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*, *Jurnal Manajemen*, Vol. 5, No. 1, 2016.
- [12] L. Thomas Jackson. *Hoshin Kanri For The Lean Developing Competitive Capabilities Managing Profit Enterprise*. New York: Productivity Press.
- [13] Kanbanize, 2019. Available: <https://kanbanize.com/lean-management/hoshin-kanri/what-is-hoshin-kanri-x-matrix> [Accessed Nov. 02, 2021].