

## Desain Peta Strategi dan Pemantauan Sasaran Mutu Studi Kasus di Perusahaan *Indoor Furniture*

Elizabeth Winona Felicia Indranatan<sup>1</sup>, I Nyoman Sutapa<sup>2</sup>

---

**Abstract:** Performance measurement is important for a company to assess the achievement of targets from its departments. Research was done at an international furniture company. The company is currently measuring work performance using quality target that have been set by management. The Balanced Scorecard (BSC) uses quality objectives and Key Performance Indicator (KPI) as the basis for measurement. The BSC design is carried out not only measures the financial aspects, but also non financial aspects. The BSC design is carried out in five departments, namely Quality Assurance (QA), Human Resource Development (HRD), production P1, logistics, and purchasing department. The result of design is the strategy map and the causal relationship between quality objectives. The causal relationship between quality objectives shows the quality objectives with the longest chain and the quality objectives which is the final goal. Analysis is carried out on the result of monitoring of quality targets with the longest chain so that problems are identified and can provide proposed solutions.

**Keywords:** BSC; KPI; strategy map; work performance measurement

---

### Pendahuluan

Studi kasus ini dilakukan pada sebuah perusahaan yang memproduksi *indoor furniture* berskala internasional. Sebanyak 80% produknya diekspor terutama ke Amerika Serikat, Kanada, dan Eropa serta 20% sisanya dijual di pasar domestik. Beberapa produk yang dihasilkan yaitu *furniture indoor*, *casegood furniture*, *panel furniture*, dan komponen bangunan. *Indoor furniture* yang diproduksi dibedakan menjadi dua jenis yaitu *knockdown furniture* dan *full assembly furniture*. Perusahaan menggunakan strategi produksi *make to order* dimana perusahaan akan memproduksi barang sesuai dengan keinginan pelanggan. Penggunaan strategi *make to order* membuat produk yang dihasilkan memiliki banyak variasi dan melalui proses pengerjaan yang berbeda pada setiap produknya.

Permintaan pasar yang semakin meningkat dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif membuat perusahaan berkomitmen untuk selalu melakukan perbaikan. Perbaikan yang dilakukan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dari periode ke periode sehingga dapat

unggul dari perusahaan lain yang sejenis. Perusahaan sudah melakukan dan menerapkan sistem manajemen mutu berdasarkan ISO 9001:2015 sehingga telah ditetapkan kebijakan, sasaran, dan target mutu perusahaan serta departemen yang ada. Sasaran mutu yang telah dibuat digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja setiap departemen yang ada. Tujuan dari pengukuran kinerja tersebut untuk mengetahui target yang dicapai oleh perusahaan dan departemennya. Salah satu metode yang digunakan untuk pengukuran kinerja yaitu *Balanced Scorecard* (BSC).

BSC membantu menyeimbangkan *performance* keuangan dan non keuangan melalui empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. BSC berisikan sasaran mutu dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja. Sasaran mutu yang dimiliki oleh sub departemen pada perusahaan ini mempunyai kriteria yang hampir sama untuk setiap departemennya. Oleh karena itu pembuatan peta strategi dilakukan dengan menggabungkan sasaran mutu setiap sub departemen menjadi satu departemen. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mendapatkan desain peta strategi dan menganalisis hubungan sebab akibat antar sasaran mutu. Hasil

---

<sup>1,2</sup> Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: felicia.i2803@gmail.com, mantapa@petra.ac.id

dari desain peta strategi dan hasil analisis dapat digunakan untuk dasar pengukuran kinerja sehingga dapat meningkatkan kinerja setiap departemen.

### Metode Penelitian

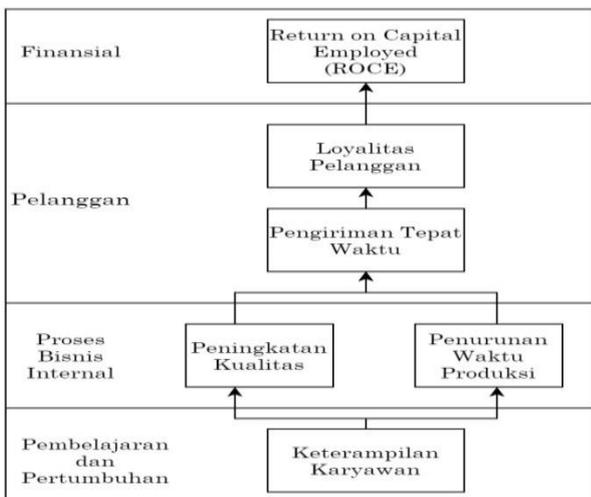
Pada bagian ini akan dibahas metode yang akan digunakan, yaitu BSC, Peta Strategi, dan KPI.

#### Balanced Scorecard (BSC)

*Balanced scorecard* (BSC) pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. Hannabarger [1] menyebutkan bahwa BSC adalah sistem manajemen yang memungkinkan suatu organisasi dapat mengatur, menyelidiki, serta mencapai strategi dan sasaran bisnis utamanya. Strategi bisnis yang sudah diterapkan selanjutnya akan dipantau dengan empat perspektif. Kaplan dan Norton [2] menyatakan bahwa BSC terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Konsep yang ada di dalam BSC mengharuskan adanya keseimbangan dari segi finansial dan non finansial, internal dan eksternal, jangka pendek dan jangka panjang, serta adanya hubungan sebab akibat. BSC dapat dibuat untuk organisasi secara utuh atau untuk masing-masing departemen.

#### Perspektif BSC

Kinerja suatu organisasi dapat dipantau dan dinilai berdasarkan empat perspektif yang terdapat dalam BSC. Keempat perspektif tersebut memiliki kriteria yang berbeda-beda dan memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Hubungan sebab akibat keempat perspektif tersebut dalam BSC ditunjukkan dalam Gambar 1.



**Gambar 1.** Hubungan sebab akibat empat perspektif pada BSC.

Sumber: Kaplan dan Norton [2]

Perspektif finansial digunakan untuk menyelidiki kinerja dan kebutuhan finansial dalam organisasi. Perspektif finansial ini penting karena menunjukkan apakah strategi organisasi yang dibuat dan dalam pelaksanaannya dapat memberikan kontribusi peningkatan keuangan bagi organisasi itu sendiri. Perspektif pelanggan mengukur kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang dijual. Organisasi perlu untuk meminta masukan kepada pelanggan tentang hal-hal yang perlu diperbaiki, ditingkatkan, dan dipertahankan.

Masukan dari pelanggan tersebut dapat menjadi peluang bagi organisasi untuk menciptakan sesuatu yang baru serta dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan juga dapat dicapai jika organisasi mampu menciptakan keunikan serta memiliki atribut yang diberikan kepada pelanggan terhadap barang atau jasa yang dijual. Atribut yang diberikan kepada pelanggan juga dapat menciptakan rasa loyalitas pelanggan terhadap organisasi. Atribut yang diberikan oleh organisasi berbeda-beda tergantung jenis industri dan target pasarnya.

Menurut Kaplan dan Norton [2] terdapat tiga kategori atribut yang sering dijumpai dalam organisasi. Kategori atribut yang pertama yaitu atribut produk atau jasa yang meliputi fungsi, harga, dan kualitas dari produk atau jasa yang ditawarkan. Kategori atribut yang kedua yaitu hubungan dengan pelanggan yang meliputi kecepatan pengiriman dan bagaimana organisasi merespon pelanggan. Kategori atribut yang ketiga yaitu reputasi dan citra dari organisasi itu sendiri. Reputasi dan citra organisasi merupakan faktor tidak terlihat yang dapat menciptakan loyalitas pelanggan. Reputasi dan citra dapat dibangun melalui iklan, slogan, dan kualitas barang atau jasa yang dijual.

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses bisnis yang diunggulkan oleh organisasi. Tujuan dari perspektif ini adalah untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk menciptakan produk baru dan menemukan metode kerja yang lebih baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk membantu organisasi untuk mengidentifikasi apa yang harus organisasi kuasai agar dapat mencapai tujuan pada ketiga perspektif lainnya. Organisasi tidak hanya berfokus pada investasi peralatan serta penelitian dan pengembangan produk baru tapi juga harus berinvestasi pada infrastruktur. Investasi infrastruktur yang dimaksud yaitu investasi pada pengembangan anggota organisasi, sistem, dan prosedur yang dijalankan dalam organisasi. Tujuan investasi infrastruktur yaitu untuk mencapai target jangka panjang pada pertumbuhan finansial.

## Desain BSC

Desain BSC didahului dengan melakukan perencanaan, menentukan tujuan, mendapatkan dukungan dari eksekutif, menentukan titik awal pembuatan BSC, mengumpulkan tim, dan mengkomunikasikan implementasi yang dirancang. Pembuatan BSC membutuhkan beberapa komponen sebagai bahan baku pembuatan BSC. Komponen BSC yang efektif meliputi:

1. Visi, menyatakan gambaran secara garis besar, cita-cita, atau tujuan utama yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang. Visi yang dibuat tidak boleh abstrak dan harus mengandung gambaran konkrit yang ingin dicapai. Visi selalu mengikuti misi dan nilai dari organisasi
2. Misi, menjelaskan gambaran langkah-langkah yang akan dicapai oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Misi yang baik memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik tersebut yaitu memberikan inspirasi untuk berubah, dibuat untuk jangka panjang dan tidak berubah karena digunakan sebagai pondasi dari organisasi, dan mudah dimengerti serta dikomunikasikan.
3. Nilai-Nilai Utama, nilai yang dimiliki oleh organisasi adalah prinsip tanpa batas waktu yang mengarahkan organisasi. Nilai mempresentasikan kepercayaan organisasi dan dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dalam kesehariannya.
4. Strategi Organisasi, strategi dapat didefinisikan sebagai langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang. Strategi yang dibuat harus cocok satu dengan lainnya agar dapat mencapai kesuksesan

## Peta Strategi

Peta strategi menggambarkan proses untuk merubah aset yang tidak berwujud menjadi aset berwujud berupa pelanggan dan hasil finansial. Peta strategi membantu para eksekutif untuk mendapatkan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk menggambarkan dan mengelola strategi dalam pengetahuan ekonomi. Peta strategi juga membantu organisasi melihat strategi yang telah dibuat dengan cara yang kohesif, terintegrasi, dan sistematis. Peta strategi menyediakan dasar bagi manajemen untuk menerapkan strategi agar berjalan dengan efektif dan cepat. Peta strategi bertindak sebagai peringatan dini untuk strategi organisasi. Peta strategi memberikan sinyal adanya masalah saat indikator menunjukkan adanya elemen yang bermasalah. Hal tersebut berguna bagi organisasi agar dapat mencapai kesuksesan. Peta

strategi merupakan alat bantu komunikasi yang kuat. Hal utama yang harus diperhatikan untuk menyusun peta strategi adalah melihat apakah keempat perspektif yang ada sudah tepat bagi organisasi atau belum. Pemilihan perspektif harus didasari atas apa yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menyampaikan strategi dan menciptakan keuntungan yang kompetitif untuk organisasi. Peta strategi memiliki beberapa sumber informasi yang menyediakan wawasan serta tujuan. Sumber informasi tersebut meliputi laporan tahunan, misi dan visi, pernyataan rencana strategis, dan riwayat organisasi.

## Key Performance Indicator (KPI)

*Key Performance Indicator* (KPI) menyediakan informasi bagi manajemen bagaimana organisasi menjalankan faktor kritis utama. KPI merupakan indikator yang berfokus pada aspek kritis dalam performa organisasi untuk kesuksesan organisasi di masa sekarang dan di masa yang akan datang. Adanya pemantauan yang dilakukan oleh manajemen dapat meningkatkan kinerja organisasi secara drastis. Menurut Kaplan dan Norton [3], KPI memiliki tujuh karakteristik. Tujuh karakteristik tersebut meliputi:

1. Pengukuran yang ada pada KPI bukan berdasarkan segi finansial. Jika organisasi telah menetapkan finansial sebagai dasar pengukuran, maka hal tersebut sudah menjadi hasil dari indikator. KPI membahas lebih jauh tidak hanya sekedar segi finansial saja.
2. KPI yang telah dibuat harus dipantau secara rutin. Hal tersebut dilakukan agar organisasi dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja anggotanya sebelum terlambat.
3. KPI yang dibuat harus berfokus pada CEO. Anggota organisasi harus menjalin komunikasi yang baik seperti diskusi dengan CEO untuk dapat mengetahui arah dan tujuan perusahaan yang ingin dicapai.
4. KPI yang dibuat haruslah sederhana karena KPI memberi informasi tentang tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. KPI yang dibuat harus *team based* karena KPI yang dibuat akan dan hanya bisa dijalankan secara berkelompok.
6. KPI yang dibuat harus memiliki dampak yang signifikan terhadap faktor kritis kesuksesan dan lebih dari satu perspektif dalam BSC.
7. KPI yang dibuat harus diuji terlebih dahulu pengukuran kinerjanya sebelum diterapkan. Hal tersebut bertujuan untuk menciptakan perilaku sesuai dengan yang diinginkan dan tidak menyebabkan perilaku yang disfungsi di kemudian hari.

## Hasil dan Pembahasan

Penelitian yang dilakukan dibatasi hanya pada lima departemen saja, meliputi *Quality Assurance (QA)*, *Human Resource Development (HRD)*, produksi P1, logistik, dan departemen *purchasing*. Beberapa departemen tersebut terdiri atas sub departemen yang digabungkan menjadi satu departemen. Penggabungan tersebut dilakukan karena ada beberapa sasaran mutu yang memiliki kriteria yang sama.

Departemen produksi P1 terdiri atas sub departemen *preparation solid* dan *non solid*, *processing set-up* dan *knockdown*, *sanding set-up* dan *knockdown*, *final sanding set-up*, *assembly set-up* dan *knockdown*, *finishing*, dan *packing*. Departemen logistik terdiri atas sub departemen *dry timber warehouse and inventory control*, *non timber inventory control*, *material warehouse*, *paint inventory control*, *paint warehouse*, dan *finished good warehouse*. Departemen *purchasing* terdiri atas sub departemen *non timber purchasing* dan *timber purchasing*.

### Sasaran Mutu

Penelitian dilakukan dengan wawancara untuk mendapatkan data yang diperlukan. Data-data yang diperlukan yaitu tugas dan tanggung jawab setiap departemen, sasaran mutu setiap departemen, dan hasil pemantauan atas sasaran mutu yang telah dilakukan oleh perusahaan. Tugas dan tanggung jawab setiap departemen diperlukan untuk memahami tujuan dan fungsi sasaran mutu yang sudah dibuat. Data sasaran mutu setiap departemen akan digabungkan menjadi satu departemen. Hasil dari penggabungan sasaran mutu selanjutnya akan digunakan sebagai dasar pembuatan peta strategi. Total sasaran mutu yang dimiliki oleh setiap departemen dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Total sasaran mutu setiap departemen

Departemen	Jumlah Sasaran Mutu
QA	4
HRD	7
Produksi P1	4
Logistik	13
<i>Purchasing</i>	4

Sasaran mutu tersebut merupakan sasaran mutu yang dimiliki oleh perusahaan. Setiap sasaran mutu dibuat sesuai dengan tujuan dan target yang ingin dicapai setiap departemen. Pembuatan sasaran

mutu tersebut didapatkan dari kebijakan mutu yang sudah ada. Kebijakan mutu tersebut sudah disesuaikan dengan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan melakukan pengecekan hasil setiap bulannya untuk mengetahui hasil yang didapatkan oleh setiap departemen. Sasaran mutu salah satu departemen yang terdapat pada PT. X dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Sasaran mutu departemen logistik

No	Sasaran Mutu
1	Peningkatan ketepatan <i>input</i> data ke dalam program
2	Peningkatan akurasi perhitungan kebutuhan bahan tiap KIK
3	Peningkatan akurasi hasil pelaksanaan <i>stock opname</i>
4	Peningkatan efisiensi pemakaian MDF
5	Peningkatan rendemen bahan kayu (sampai <i>finished good</i> )
6	Penurunan kesalahan terima barang (jumlah dan jenis)
7	Peningkatan kecepatan <i>input</i> RMR ( <i>Raw Material Receive</i> ) setelah cek QC
8	Peningkatan kualitas cat sesuai dengan standar
9	Penurunan tingkat <i>deadstock</i>
10	Penurunan kesalahan pengiriman barang (jumlah, jenis, <i>loading plan</i> , dll)
11	Penurunan kerusakan kayu akibat kesalahan penyimpanan
12	Menjaga rata-rata <i>buffer stock</i> kayu sesuai dengan batas minimal
13	Peningkatan efisiensi pemakaian bahan cat untuk tiga <i>cutting</i> pertama

Departemen logistik memiliki tiga belas sasaran mutu yang merupakan hasil penggabungan beberapa sub departemen. Sasaran mutu tersebut akan dikelompokkan ke dalam empat perspektif yang ada pada BSC. Pengelompokan sasaran mutu juga dilakukan sesuai dengan misi perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil pengelompokan seluruh sasaran mutu pada setiap departemen akan menghasilkan peta strategi secara utuh untuk kelima departemen yang dibahas dalam penelitian ini.

### Peta Strategi

Peta strategi merupakan diagram yang menggambarkan hubungan sebab akibat dari sasaran mutu. Hubungan sebab akibat antar sasaran mutu akan menunjukkan tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan. Peta strategi seluruh departemen dapat dilihat pada Gambar 2.

VISI					
Menjadi perusahaan pengolahan hasil kayu yang terintegrasi dengan sumber daya yang berkelanjutan					
MISI		PELANGGAN		SUMBER DAYA MANUSIA	
Memberikan tingkat kepuasan terbaik bagi pasar yang kami layani		Meningkatkan tingkat keakuratan dan ketepatan waktu pengiriman barang		Membangun tim yang handal dan efektif dengan nilai inti yang kuat untuk mendorong dan mencapai perkembangan organisasi yang berkesinambungan	
MENGOPTIMALKAN PROSES PRODUKSI DALAM PENCAPAIAN KEUCCUGULAN OPERASIONAL YANG BERTUJUAN PADA MANAJEMEN MUTU TERPADU		PRODUKTIVITAS		SUMBER DAYA MANUSIA	
FINANSIAL	Peningkatan akurasi hasil pelaksanaan stok opname		Pencapaian target produksi		Penurunan tingkat kecelakaan kerja
	Peningkatan akurasi perhitungan kebutuhan bahan tiap KIK		Penurunan tingkat <i>deadstock</i>		
PELANGGAN	Penurunan klaim/komplain	Peningkatan respon terhadap klaim/komplain	Penurunan keterlambatan realisasi produksi	Peningkatan kepuasan terhadap <i>supplier</i>	Peningkatan kepuasan <i>user</i>
	Penurunan ketidaksesuaian kualitas dan spesifikasi barang sesuai permintaan		Penurunan kesalahan pengiriman barang (jumlah, jenis, <i>loading plan</i> , dll)		
INTERNAL BISNIS PROSES	Penurunan kerusakan kayu akibat kesalahan penyimpanan		Peningkatan jumlah <i>supplier</i> per tahun		Peningkatan kedisiplinan karyawan
	Peningkatan ketepatan input data ke dalam program		Peningkatan efisiensi pemakaian MDF		Penurunan temuan yang berulang dari hasil sidak kedisiplinan
	Peningkatan rendemen bahan kayu (sampai <i>finished good</i> )		Peningkatan kualitas cat sesuai dengan standar		
	Peningkatan efisiensi pemakaian bahan cat untuk 3 <i>cutting</i> pertama		Penurunan prosentase cacat		
	Peningkatan akurasi data hasil produksi (laporan)		Peningkatan kecepatan input RMR setelah cek QC		
	Penurunan re-inspeksi oleh QC <i>buyer</i>		Penurunan kesalahan terima barang (jumlah & jenis)		
	Menjaga rata-rata <i>buffer</i> stok kayu sesuai dengan batas minimal		Menjaga ketersediaan volume material kayu agar produksi tidak berhenti		
				Penurunan <i>turn over</i> karyawan	
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN					Pengadaan sidak kedisiplinan
					Peningkatan realisasi program pelatihan sesuai jadwal

Gambar 2. Peta strategi seluruh departemen

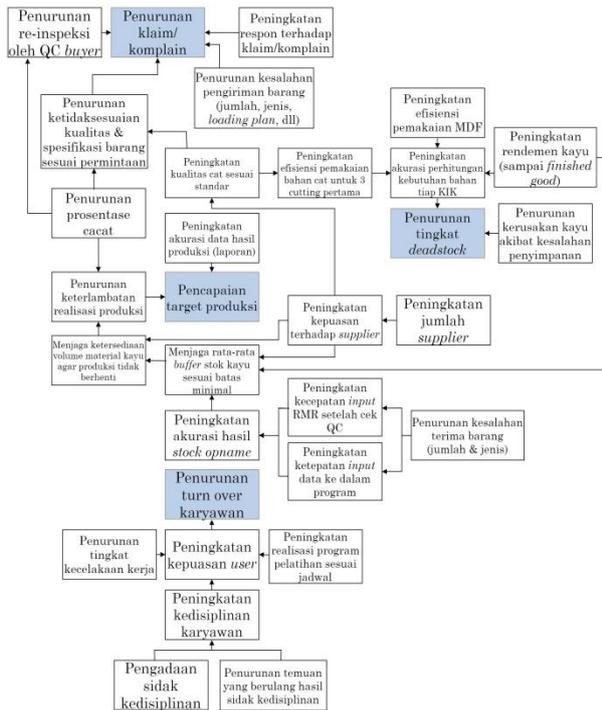
Peta strategi yang telah dibuat mengelompokkan sasaran mutu seluruh departemen ke dalam empat perspektif yang ada pada BSC dan misi yang ingin diwujudkan melalui sasaran mutu tersebut. Setiap perspektif yang ada pada peta strategi saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Setiap perspektif yang ada juga mendukung perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya.

Hasil dari peta strategi seluruh departemen yang dibuat, terdapat dua buah sasaran mutu yang masuk ke dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kedua sasaran mutu tersebut dibuat untuk mendukung misi perusahaan yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Sebanyak tujuh belas sasaran mutu masuk ke dalam perspektif internal bisnis proses. Tiga sasaran mutu diantaranya dibuat untuk mendukung misi perusahaan yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Empat belas sasaran mutu sisanya dibuat untuk mendukung misi perusahaan yang berhubungan dengan produktivitas.

Sebanyak tujuh sasaran mutu masuk ke dalam perspektif pelanggan. Tiga sasaran mutu dibuat untuk mendukung misi perusahaan yang berhubungan dengan pelanggan. Tiga sasaran mutu lainnya dibuat untuk mendukung misi perusahaan

yang berhubungan dengan produktivitas. Satu sasaran mutu sisanya dibuat untuk mendukung misi perusahaan yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Sebanyak lima sasaran mutu masuk ke dalam perspektif finansial. Empat sasaran mutu diantaranya dibuat untuk mendukung misi perusahaan yang berhubungan dengan produktivitas. Satu sasaran mutu sisanya dibuat untuk mendukung misi perusahaan yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

Sasaran mutu yang terdapat pada peta strategi yang dibuat saling berhubungan dan mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Hasil gambaran hubungan sasaran mutu didapatkan empat sasaran mutu yang menjadi tujuan akhir. Keempat sasaran mutu tersebut yaitu penurunan klaim atau komplain, penurunan tingkat *deadstock*, pencapaian target produksi, dan penurunan *turn over* karyawan. Sasaran mutu yang lainnya saling mempengaruhi untuk mendukung terwujudnya keempat sasaran mutu yang menjadi tujuan akhir tersebut. Hasil dari hubungan antar sasaran mutu didapatkan sasaran mutu yang *critical*. Sasaran mutu yang *critical* tersebut ditunjukkan dengan sasaran mutu yang memiliki rantai terpanjang. Gambaran hubungan antar sasaran mutu lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3.** Hubungan antar sasaran mutu

Hasil dari hubungan antar sasaran mutu didapatkan sebanyak sebelas sasaran mutu yang mempunyai rantai terpanjang. Sasaran mutu dikategorikan sebagai sasaran mutu dengan rantai panjang apabila mempengaruhi lebih dari sama dengan tiga sasaran mutu lainnya. Sebelas sasaran mutu dengan rantai terpanjang yaitu:

1. Peningkatan kualitas cat sesuai standar.
2. Pengadaan sidak kedisiplinan
3. Penurunan temuan yang berulang hasil sidak kedisiplinan.
4. Menjaga rata-rata *buffer stock* kayu sesuai batas minimum.
5. Peningkatan rendemen kayu.
6. Peningkatan akurasi hasil *stock opname*.
7. Peningkatan ketepatan *input* data ke dalam program.
8. Peningkatan kecepatan *input* RMR setelah cek QC.
9. Penurunan kesalahan terima barang.
10. Peningkatan jumlah *supplier*.
11. Peningkatan kepuasan terhadap *supplier*.

Sasaran mutu yang memiliki rantai panjang perlu lebih diperhatikan karena mempengaruhi banyak sasaran mutu lainnya untuk mencapai tujuan akhir. Banyak faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kesuksesan pencapaian sasaran mutu. *Brainstorming* dilakukan untuk menentukan faktor-faktor internal yang dapat mempengaruhi kesuksesan pencapaian kesebelas sasaran mutu dengan rantai panjang. Hasil *brainstorming* didapatkan pencapaian sasaran mutu peningkatan kualitas cat sesuai standar dipengaruhi oleh empat

faktor kesuksesan. Faktor yang pertama yaitu pemakaian cat sesuai petunjuk. Pemakaian cat seperti pencampuran bahan lain, penyimpanan, serta pemakaian lainnya yang dilakukan sesuai petunjuk membantu menjaga kualitas cat yang dimiliki. Faktor yang kedua yaitu seleksi *supplier*. Seleksi *supplier* dilakukan agar pembelian dilakukan hanya pada *supplier* yang memiliki kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Faktor yang ketiga yaitu menentukan standar kualitas. Penentuan standar kualitas perlu dilakukan sebelum melakukan pembelian agar mendapatkan barang sesuai dengan yang dibutuhkan dan diinginkan. Faktor yang keempat yaitu survei sebelum melakukan pembelian. Survei perlu dilakukan untuk melihat kondisi barang secara nyata sehingga dapat menghindari kesalahan pembelian bahan.

Pencapaian sasaran mutu pengadaan sidak kedisiplinan dipengaruhi oleh dua faktor kesuksesan. Faktor yang pertama yaitu kegiatan sidak dilakukan secara acak. Kegiatan sidak dapat dilakukan dengan menentukan tanggal sidak secara acak. Hal tersebut membantu mengetahui kondisi nyata yang terjadi di lapangan. Faktor yang kedua adanya peraturan tertulis dan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Hal tersebut digunakan sebagai dasar dilakukannya sidak yaitu untuk mengetahui apakah peraturan tersebut diterapkan dengan benar.

Pencapaian sasaran mutu penurunan temuan yang berulang hasil sidak kedisiplinan dipengaruhi oleh dua faktor kesuksesan. Faktor pertama yaitu adanya sanksi bagi karyawan yang melanggar. Sanksi tersebut bertujuan untuk memberikan efek jera sehingga tidak melakukan kesalahan yang sama di kemudian hari. Faktor kedua yaitu adanya kerjasama karyawan untuk mematuhi peraturan yang telah dibuat. Adanya kesadaran serta kerjasama dari karyawan membantu mengurangi ketidakdisiplinan karyawan.

Pencapaian sasaran mutu menjaga rata-rata *buffer stock* kayu sesuai batas minimal dipengaruhi oleh dua faktor kesuksesan. Faktor pertama menentukan *reorder point*. *Reorder point* mempertimbangkan *lead time* sehingga dapat menghindari *buffer stock* dibawah batas minimal karena masalah pengiriman. Faktor kedua yaitu adanya jadwal *stock opname* dan dipantau dengan baik.

Pencapaian sasaran mutu peningkatan rendemen kayu dipengaruhi oleh dua faktor kesuksesan. Faktor pertama penerapan efisiensi pemakaian bahan yang mana dapat membantu mengurangi *waste*. Faktor kedua perencanaan pemakaian kayu

sebelum diproduksi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membagi bagian-bagian kayu yang dapat dipakai seperti bagian A untuk membuat produk A, dan lain sebagainya.

Pencapaian sasaran mutu peningkatan akurasi hasil *stock opname* dipengaruhi oleh tiga faktor kesuksesan. Faktor pertama yaitu pencatatan aliran bahan dengan jelas untuk mendapatkan data keluar masuknya barang. Faktor kedua yaitu adanya pengelompokan penyimpanan barang yang dapat dilakukan sesuai kategori tertentu seperti kode produksi, kesamaan jenis, dan lain-lain. Pengelompokan barang mempermudah proses *stock opname* sehingga seluruh barang dapat tercatat. Faktor ketiga yaitu adanya *Person in Charge* (PIC) yang bertanggung jawab terkait kegiatan *stock opname*.

Pencapaian sasaran mutu peningkatan ketepatan *input* data ke dalam program dipengaruhi oleh tiga faktor kesuksesan. Faktor pertama adanya *Standart Operating Procedure* (SOP) terkait *input* data ke dalam program. SOP meliputi cara dan waktu *input* data, dan lain-lain. Faktor kedua yaitu kemampuan operator yang mendukung proses *input* data. Faktor ketiga yaitu tersedianya peralatan yang mendukung proses *input* data.

Pencapaian sasaran mutu peningkatan kecepatan *input* RMR setelah cek QC dipengaruhi oleh dua faktor kesuksesan. Faktor pertama adanya SOP terkait *input* data. Faktor kedua adanya PIC yang bertanggung jawab atas proses *input* data. Adanya PIC mempermudah proses pencatatan dan adanya pertanggung jawaban hasil *input* data tersebut.

Pencapaian sasaran mutu penurunan kesalahan terima barang dipengaruhi tiga faktor kesuksesan. Faktor pertama melakukan pemeriksaan barang saat diterima. Pemeriksaan dilakukan untuk memastikan jumlah dan jenis barang yang seharusnya diterima. Faktor kedua adanya data barang yang akan diterima. Adanya data tersebut membantu proses pemeriksaan barang yang diterima. Faktor ketiga adanya PIC yang bertanggung jawab atas penerimaan barang.

Pencapaian sasaran mutu peningkatan jumlah *supplier* dipengaruhi oleh dua faktor kesuksesan. Faktor pertama yaitu adanya survei terkait *supplier*. Survei dilakukan untuk menyeleksi *supplier* yang memenuhi standar kualitas perusahaan. Faktor kedua yaitu pengadaan tender bagi *supplier*. Tender dilakukan untuk memberikan kesempatan bagi *supplier* baru agar dapat bersaing dengan *supplier* lainnya. Tender juga dilakukan untuk mendapatkan

barang dengan kualitas dan harga yang sesuai dengan standar dan kondisi perusahaan.

Pencapaian sasaran mutu peningkatan kepuasan terhadap *supplier* dipengaruhi oleh dua faktor kesuksesan. Faktor pertama seleksi *supplier* yang sesuai dengan standar kualitas perusahaan. Seleksi dilakukan untuk menghindari kecacatan produk akibat material yang kualitasnya tidak sesuai standar. Faktor kedua melakukan pemeriksaan contoh barang sebelum melakukan pembelian. Pemeriksaan contoh barang dilakukan untuk memastikan kualitas barang apakah sesuai dengan standar serta untuk memastikan apakah barang yang datang sesuai dengan contoh yang diberikan atau tidak.

Keberhasilan pencapaian sasaran mutu juga membutuhkan kerjasama dan komunikasi yang baik antar departemen. Departemen yang tidak mencapai target sasaran mutu perlu melakukan evaluasi dan pencarian akar masalah. Hasil dari evaluasi dan pencarian akar masalah digunakan sebagai perbaikan untuk periode selanjutnya. Setiap departemen memiliki kewajiban mengusahakan agar sasaran mutu yang dimiliki tercapai, oleh karena itu diperlukan pemantauan terhadap pencapaian sasaran mutu. Perusahaan telah melakukan pemantauan selama bulan Oktober 2019–Februari 2020 terhadap sasaran mutunya. Hasil pemantauan dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Hasil pemantauan sasaran mutu

Sasaran Mutu	KPI	Okt	Nov	Des	Jan	Feb
Peningkatan rendemen kayu	Rata-rata rendemen kayu ( <i>sampai finished good</i> ) di P1	v	x	x	x	x
Menjaga rata-rata <i>buffer stock</i> kayu sesuai batas minimal	Rata-rata <i>buffer stock</i> kayu/bulan	x	v	x	x	x
	Rata-rata <i>buffer stock</i> LVL/bulan	v	v	v	v	x
	Rata-rata <i>buffer stock</i> panel/bulan	v	v	x	v	v

Hasil pemantauan perusahaan menunjukkan bahwa terdapat dua KPI yang tidak mencapai target selama lebih dari tiga bulan dalam periode penelitian. Hasil pemantauan juga menunjukkan terdapat dua KPI yang tidak mencapai target

selama satu kali selama periode penelitian. Perusahaan telah melakukan pencarian akar masalah dan solusi terhadap KPI yang tidak tercapai. Hasil pencarian akar masalah dilakukan terhadap dua sasaran mutu yang tidak mencapai target selama lebih dari tiga bulan.

**Tabel 4.** Akar masalah dan solusi

KPI	Akar Masalah	Solusi
Rata-rata rendemen kayu (sampai <i>finished good</i> ) di P1	Beberapa pembeli menggunakan kayu solid	Memaksimalkan stok yang ada sesuai dengan spesifikasi yang diminta <i>Kiln dry</i> sesuai jenis kayu
	Banyak kayu yang pecah atau retak	Lebih memahami karakteristik jenis kayu <i>Grading</i> ulang untuk memaksimalkan rendemen
Rata-rata <i>buffer stock</i> kayu/ bulan	<i>Order</i> turun dalam jumlah banyak dan langsung dijalankan ke produksi	Meminta PPIC untuk segera info PO yang akan jalan Koordinasi dengan PPIC sebelum produksi dijalankan
	Kebutuhan kayu meranti sedang banyak dan butuh waktu pengeringan lebih panjang	Menggunakan jasa pengeringan diluar
	<i>Order</i> sedikit atau belum turun	<i>Order</i> sedikit maka <i>buffer stock</i> dikurangi

Solusi usulan ditunjukkan dengan kolom berwarna biru pada Tabel 4. Solusi usulan yang pertama yaitu dengan memahami karakteristik jenis kayu yang digunakan agar tidak terjadi kesalahan pengolahan kayu. Perusahaan menggunakan beberapa jenis kayu diantaranya kayu mahoni, kayu pinus, dan kayu sengon. Kayu mahoni memiliki karakteristik dimana mudah terserang hama dan tidak tahan terhadap perubahan cuaca. Kayu pinus memiliki karakteristik mudah terserang jamur sehingga perlu dilakukan pengeringan secepatnya setelah ditebang. Kayu sengon memiliki karakteristik yang tidak bertahan lama jika disimpan di tempat yang terbuka. Kayu-kayu tersebut perlu dicek kadar airnya sebelum dikeringkan dan digunakan. Menurut Budianto [5] kadar air dalam kayu yang aman yaitu tidak lebih dari 12% untuk penggunaan di dalam ruangan. Kadar kair dalam kayu perlu

dijaga agar kayu tidak mengalami penyusutan atau pengembangan selama proses produksi sehingga dapat menghindari kecacatan pada produk. Solusi usulan yang kedua yaitu melakukan koordinasi dengan PPIC sebelum produksi dijalankan. Koordinasi dilakukan untuk membahas tentang PO yang harus dijalankan terlebih dahulu sehingga memiliki waktu untuk persiapan pembelian material untuk PO selanjutnya.

## Simpulan

BSC membantu mengelompokkan sasaran mutu ke dalam empat perspektif untuk menyeimbangkan aspek finansial dan non finansial. BSC digambarkan dalam peta strategi yang dikelompokkan sesuai dengan empat perspektif dan misi perusahaan. Analisa dilakukan dengan menggambarkan hubungan sebab akibat antar sasaran mutu. Gambaran hubungan sebab akibat tersebut didapatkan sebanyak empat sasaran mutu yang menjadi tujuan akhir dan sebelas sasaran mutu yang memiliki rantai panjang (*critical*). Sasaran mutu tersebut diterjemahkan ke dalam KPI agar dapat diukur pencapaiannya. Keberhasilan pencapaian sasaran mutu dipengaruhi oleh banyak faktor. Perusahaan telah melakukan pemantauan terhadap sasaran mutu selama bulan Oktober 2019–Februari 2020. Hasil pemantauan menunjukan terdapat dua KPI yang tidak tercapai selama lebih dari tiga bulan dalam periode penelitian. Perusahaan telah menentukan akar masalah dan memberikan solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Dua solusi usulan diberikan untuk dapat ditambahkan dalam perbaikan sehingga pada periode pengukuran selanjutnya KPI dapat tercapai dan kinerja setiap departemen meningkat.

## Daftar Pustaka

- Hannabarger, C., Buchman, R., and Economy, P. *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*. Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana. 2007.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Havard Business School Press. Boston, Massachusetts. 1996.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Havard Business School Press. Boston, Massachusetts. 2001.
- Niven, P. R. *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results (2<sup>nd</sup> ed.)*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. 2006.
- Budianto, A. D. *Sistem Pengeringan Kayu*. Penerbit Kanisius. Yogyakarta. 1996.