

**PEMODELAN GENERIK *BALANCED SCORECARD*
DAN *HOSHIN KANRI* YANG MEMILIKI KEMAMPUAN UNTUK
MENYELARASKAN DINAMIKA MANAJEMEN STRATEGI
PADA INDUSTRI ALAT BERAT**

TESIS

**WAHYU EKO PRIYO UTOMO
NPM. 0706174436**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM PASCA SARJANA TEKNIK INDUSTRI
JAKARTA
JUNI 2009**

**PEMODELAN GENERIK *BALANCED SCORECARD*
DAN *HOSHIN KANRI* YANG MEMILIKI KEMAMPUAN UNTUK
MENYELARASKAN DINAMIKA MANAJEMEN STRATEGI
PADA INDUSTRI ALAT BERAT**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik

**WAHYU EKO PRIYO UTOMO
NPM. 0706174436**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM PASCA SARJANA TEKNIK INDUSTRI
JAKARTA
JUNI 2009**

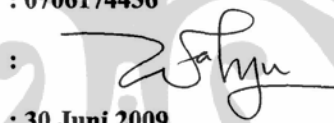
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Wahyu Eko Priyo Utomo

NPM : 0706174436

Tanda Tangan :



Tanggal : 30 Juni 2009


HALAMAN PENGESAHAN


Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Wahyu Eko Priyo Utomo
NPM : 0706174436
Program Studi : Teknik Industri
Judul Tesis : *Pemodelan Generik Balanced Scorecard dan Hoshin Kanri* Yang Memiliki Kemampuan Untuk Menyelaraskan Dinamika Manajemen Strategi Pada Industri Alat Berat

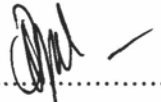
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik Industri pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Ir. Erlinda Muslim, MEE (.....) 

Pembimbing II : Ir. Akhmad Hidayatno, MBT (.....) 

Penguji : Ir. Boy Nurtjahyo M., MSIE (.....) 

Penguji : Ir. Isti Surjandari, Ph.D (.....) 

Penguji : Ir. Amar Rachman, MEIM (.....) 

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 30 Juni 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan bimbingan-Nya tesis ini bisa diselesaikan tepat pada waktunya. Tesis ini disusun dalam rangka melengkapi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan Program Pendidikan Pasca Sarjana Program Teknik Industri Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Ir. Erlinda Muslim, MEE sebagai Pembimbing I dan Ir. Akhmad Hidayatno, MBT sebagai Pembimbing II atas waktu, ilmu pengetahuan, arahan serta bimbingannya yang sangat besar kontribusinya dalam penulisan ini;
2. Six Sigma Group PTTU atas segala bantuan data, informasi berharga dan kerjasama serta kesempatan yang diberikan untuk kelancaran tesis;
3. Staf dan karyawan Sekretariat Jurusan TIUI yang telah melancarkan studi dan tesis penulis;
4. Sahabat-sahabat mahasiswa Magister Teknik Industri UI angkatan 2007 Salemba atas kebersamaan, bantuan dan dukungannya; dan
5. Istriku, Isma Herweningtyas dan anakku, Pradipta Umar Adil Wicaksono, serta orang tua dan adik-adikku yang tidak hentinya memberikan do'a dan dukungannya.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta dapat menambah wacana dalam formulasi dan implementasi sistem manajemen kinerja strategis.

Depok, 30 Juni 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wahyu Eko Priyo Utomo
NPM : 0706174436
Program Studi : Teknik Industri
Departemen : Program Pasca Sarjana Bidang Ilmu Teknik
Fakultas : Fakultas Teknik
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**PEMODELAN GENERIK *BALANCED SCORECARD* DAN *HOSHIN KANRI*
YANG MEMILIKI KEMAMPUAN UNTUK MENYELARASKAN
DINAMIKA MANAJEMEN STRATEGI PADA INDUSTRI ALAT BERAT**

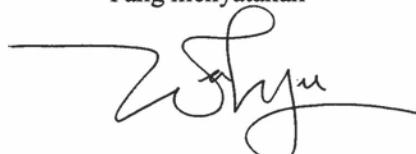
berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 30 Juni 2009

Yang menyatakan



(Wahyu Eko Priyo Utomo)

ABSTRAK

Nama : Wahyu Eko Priyo Utomo
Program Studi : Teknik Industri
Judul : **Pemodelan Generik *Balanced Scorecard* dan *Hoshin Kanri* Yang Memiliki Kemampuan Untuk Menyelaraskan Dinamika Manajemen Strategi Pada Industri Alat Berat**

Manajemen strategi adalah segala hal untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif yaitu sesuatu yang berbeda dengan yang lain. Mendapatkan dan menjaga keunggulan kompetitif adalah esensi dari kesuksesan jangka panjang organisasi. Perumusan dan pelaksanaan strategi adalah kuncinya. Kesuksesan jangka panjang adalah meraih keuntungan yang berkelanjutan. *Balanced scorecard* terbukti mampu menterjemahkan tujuan jangka panjang yang dinyatakan dalam visi dan misi perusahaan kedalam empat perspektif yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Hoshin kanri* adalah metodologi implementasi strategi jangka pendek untuk memperjelas pelaksanaan aktivitas-aktivitas yang diperlukan. Perusahaan agen alat berat adalah perusahaan pemberi jasa pelayanan yang menjual produk alat berat, jasa perbaikan dan perawatan serta suku cadang. Sistem manajemen strategi yang terintegrasi yang mampu menyelaraskan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek diperlukan untuk menjaga kinerja perusahaan secara menyeluruh. *Balanced scorecard* generik untuk perusahaan agen alat berat dengan memberikan 14 KPI yang pembobotan kepentingannya menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP), kemudian diintegrasikan dengan *hoshin kanri* sehingga menghasilkan rencana jangka pendek yang komprehensif, pada tiga departemen di setiap *Strategic Business Unit* (SBU) yang selaras dengan strategi jangka panjang perusahaan.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, *Hoshin Kanri*, Manajemen Strategi, *Analytic Network Process*

ABSTRACT

Name : Wahyu Eko Priyo Utomo
Study Program : Industrial Engineering
Title : **Balanced Scorecard and Hoshin Kanri Generic Modeling Which Has Capabilities on Fitting the Dynamics of Strategic's Management in Heavy Equipment Industry**

Strategic management is all about gaining and maintaining competitive advantage that is anything makes a difference from others. Getting and keeping competitive advantage is essential for long term success in a organization. And both excellence strategy formulation and execution is the key. Long term success is gaining sustain profitable growth. Balanced scorecard is proven capability to translate long term objective that stated in company vision and mission into four perspectives i.e. financial, customer, internal process, learning and growth. Hoshin kanri in a short term strategy implementation methodology to clarify strategy into required actions. Heavy duty dealer company is a customer service company that deliver service for heavy duty machine selling, repair and maintenance service, spare part. Integrated strategy management system is required to clarify long term objective and short term objective to maintain entire company performance. Generic balanced scorecard for heavy equipment dealer company with 14 KPIs given that weighted using Analytic Network Process (ANP) than integrated with hoshin kanri resulting comprehensive short term plan in three departments of Strategic Business Unit (SBU), align with the company long term strategy.

Keywords : Balanced Scorecard, Hoshin Kanri, Strategy management, Analytic Network Process

DAFTAR ISI

Halaman judul.....	i
Halaman Pernyataan Orisinalitas.....	ii
Halaman Pengesahan	iii
Kata Pengantar.....	iv
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi	v
Abstrak.....	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran.....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Permasalahan.....	4
1.3 Perumusan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
1.6 Batasan Masalah	6
1.7 Metodologi Penelitian.....	6
1.8 Sistematika Penulisan	8
 BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Manajemen Strategi	10
2.2 Visi, Misi, dan Nilai.....	11
2.3 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.1 Perspektif Finansial.....	13
2.3.2 Perspektif Pelanggan.....	16
2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	19
2.3.3.1 Proses Inovasi	21
2.3.3.2 Proses Operasi.....	22

2.3.3.3 Proses Layanan Purnajual.....	22
2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	22
2.4 <i>Strategy Maps</i>	24
2.5 Konsep <i>Hoshin Kanri</i>	24
2.5.1 Prinsip-prinsip <i>Hoshin Kanri</i>	27
2.5.2 Metode Pelaksanaan <i>Hoshin Kanri</i>	28
2.5.3 Proses <i>Hoshin Kanri</i>	29
2.6 <i>Analytic Network Process</i> (ANP).....	33
2.6.1 Konsep Dasar <i>Analytic Network Process</i> (ANP)	35
2.6.2 Tahap ANP	36

BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

3.1 Profil Industri Alat Berat	41
3.2 Profil Perusahaan PT. TU	42
3.3 Produk Alat Berat	44
3.4 Visi dan Misi Organisasi.....	45
3.5 Struktur Organisasi	45
3.6 <i>Strategy Maps</i> Perusahaan Agen Alat Berat.....	46
3.7 <i>Key Performance Indicator</i>	47
3.8 Model <i>Analytic Network Process</i>	48
3.9 Perbandingan Berpasangan.....	49
3.10 <i>Super Matrix</i> ANP	50

BAB IV ANALISA

4.1 Analisa <i>Strategy Maps</i>	52
4.2 Analisa Keempat Perspective <i>Balanced Scorecard</i>	55
4.3 Analisa <i>Key Performance Indicator</i>	56
4.3.1 Perspektif Finansial.....	56
4.3.2 Perspektif Pelanggan.....	56
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	58
4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	58
4.3.5 Agregat <i>Key Performance Indicator</i>	60

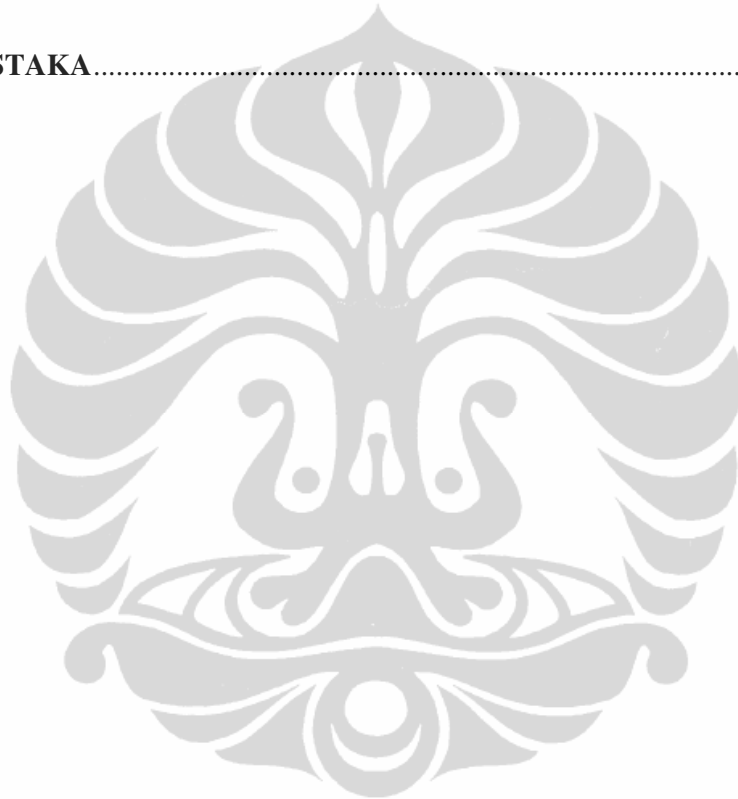
4.4 <i>Hoshin Kanri</i>	60
4.4.1 <i>Diagram Tree</i>	61
4.4.2 <i>Sistem Hoshin Plan</i>	72

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran	83

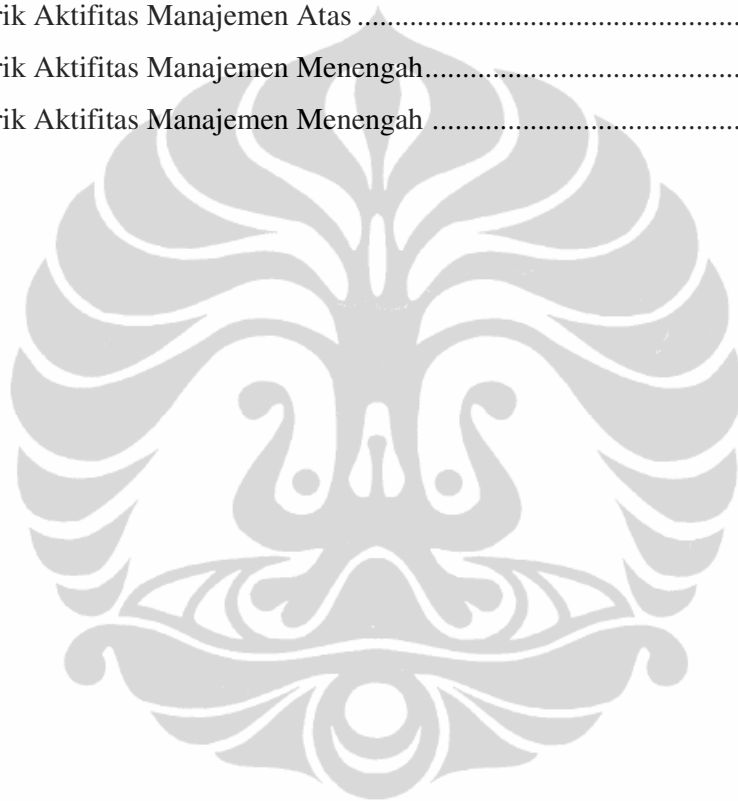
DAFTAR PUSTAKA	85
-----------------------------	----

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

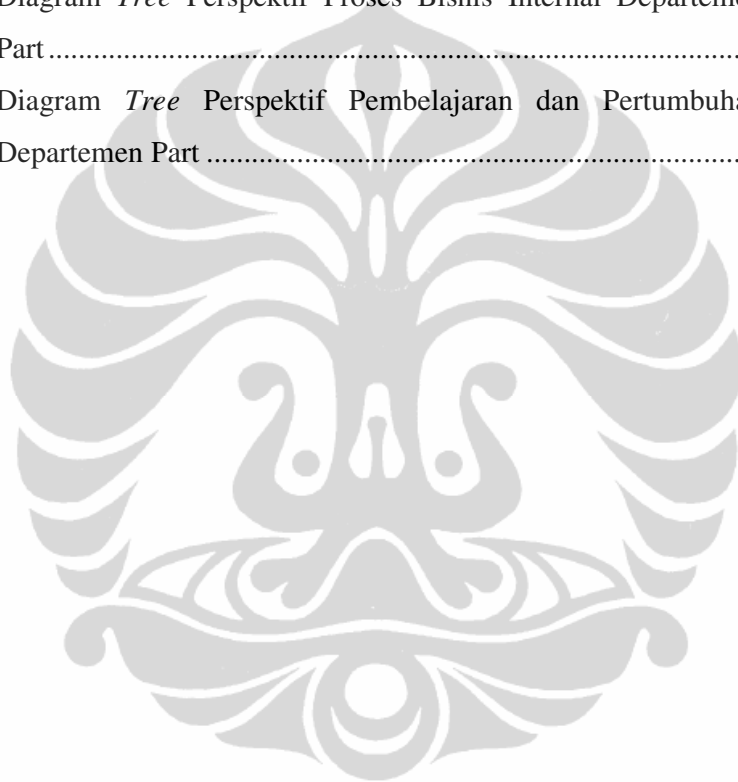
Tabel 2.1. Tema Pengukuran Strategik Finansial.....	15
Tabel 2.2. Prinsip Skala Dalam Angka.....	37
Tabel 2.3. Indeks Konsistensi Acak.....	39
Tabel 3.1. <i>Key Performance Indicator</i>	47
Tabel 3.2. Profil Responden	49
Table 4.1. Matrik Aktifitas Manajemen Atas	73
Tabel 4.2. Matrik Aktifitas Manajemen Menengah.....	74
Tabel 4.3. Matrik Aktifitas Manajemen Menengah	77



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Diagram Keterkaitan Masalah	5
Gambar 1.2.	Diagram Alir Metodologi Penelitian	7
Gambar 2.1.	Ukuran Inti Untuk Perspektif Pelanggan	18
Gambar 2.2.	Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai	20
Gambar 2.3.	Kerangka Kerja Pengukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	23
Gambar 2.4.	Bentuk Dasar <i>Strategy Maps</i>	25
Gambar 2.5.	Model <i>Hoshin Kanri</i>	26
Gambar 2.6.	Proses PDCA pada <i>Hoshin Kanri</i>	30
Gambar 2.7.	Interaksi <i>Catchball</i>	31
Gambar 2.8.	Perumusan Tujuan Tahunan	32
Gambar 2.9.	Hierarki Linier dan <i>Feedback Network</i>	34
Gambar 3.1.	Pangsa Pasar Alat Berat	41
Gambar 3.2.	Struktur Organisasi	45
Gambar 3.3.	<i>Strategy Maps</i> PTTU	46
Gambar 3.4.	Model ANP	49
Gambar 4.1.	Tujuan Strategis & KPI	52
Gambar 4.2.	Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	55
Gambar 4.3.	Pembobotan Perspektif Finansial	56
Gambar 4.4.	Pembobotan Perspektif Pelanggan	57
Gambar 4.5.	Pembobotan Perspektif Proses Bisnis Internal	57
Gambar 4.6.	Pembobotan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	58
Gambar 4.7.	Pembobotan Agregat KPI	59
Gambar 4.8.	Struktur SBU	61
Gambar 4.9.	Diagram <i>Tree</i> Perspektif Finansial Departemen Marketing	62
Gambar 4.10.	Diagram <i>Tree</i> Perspektif Pelanggan Departemen Marketing	63
Gambar 4.11.	Diagram <i>Tree</i> Perspektif Proses Bisnis Internal Departemen Marketing	64
Gambar 4.12.	Diagram <i>Tree</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Departemen Marketing	65
Gambar 4.13.	Diagram <i>Tree</i> Perspektif Finansial Departemen Service	65

Gambar 4.14. Diagram <i>Tree</i> Perspektif Pelanggan Departemen Service.....	66
Gambar 4.15. Diagram <i>Tree</i> Perspektif Proses Bisnis Internal Departemen Service	67
Gambar 4.16. Diagram <i>Tree</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Departemen Service.....	68
Gambar 4.17. Diagram <i>Tree</i> Perspektif Finansial Departemen Part	68
Gambar 4.18. Diagram <i>Tree</i> Perspektif Pelanggan Departemen Part	69
Gambar 4.19. Diagram <i>Tree</i> Perspektif Proses Bisnis Internal Departemen Part.....	70
Gambar 4.20. Diagram <i>Tree</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Departemen Part	71



DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Perbandingan Berpasangan *Analytic Network Process*
2. Perhitungan Hasil Kuesioner Perbandingan Berpasangan *Analytic Network Process*
3. *Super Matrix ANP*

