

## ABSTRAK

Inggrid Nugroho:

Tugas Akhir

Pengukuran Kinerja Berdasarkan Konsep *Balanced Scorecard* Bagi Informasi Bagi Manajemen pada PT. HARRISMA

Menjelang era globalisasi saat ini, setiap perusahaan menghadapi persaingan yang semakin berat. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang benar - benar dapat membantu perusahaan melakukan perbaikan secara kontinu. Sedangkan, sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur perspektif finansial dianggap tidak lagi bisa menjawab permasalahan riil yang ada. Beberapa praktisi dan kalangan akademis berpendapat bahwa diperlukan model -model baru dalam pengukuran kinerja yang juga mengukur perspektif non-finansial, seperti *Integrated Performance Measurement System*, *Cambridge Model*, *Balanced Scorecard*, dsb. Dari model - model tersebut, penulis memilih salah satu model yang dijadikan obyek penelitian, yaitu *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan & Norton pada tahun 1996.

Perancangan sistem pengukuran kinerja dengan model ini dilakukan dengan menurunkan serta menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran - ukuran taktis dan kuantitatif. Dari sini, dilakukan pembobotan dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan *scoring* untuk masing - masing KPI sehingga perusahaan dapat mengetahui dengan tepat prioritas perbaikan yang harus dilakukan.

Kata kunci:

Pengukuran Kinerja, BSC

## ABSTRACT

Inggrid Nugroho:

Thesis

Performance Measurement used Balanced Scorecard for management information of HARRISMA Corporation.

In the globalisation era nowadays, every company will observe thougher competition. To survive, a company need a good performance measurement system that could help it to make continous improvement. On the other hand, the traditional measurement system that has been used in these past decades which measured a company from it's financial perspective only can not longer be implemented because as executives and scientists said that the traditional measurement system could not answer the real problem any more. They have opinion that new models of non financial measurement performance, like Integrated Performance Measurement System, Cambridge Model, Balanced Scorecard, etc, is demanded now. From all of those models, the author choose Balanced Scorecard - that was firstly proposed in 1996 by Kaplan & Norton - as research object.

The first step of designing the performance measurement system using Balanced Scorecard is transforming vision, mision, and strategy of company into quantitative measures.. After transforming, the author use Analytical Hierarchy Process in weighting and scoring each measure wiihin each perspective. So, the company could understand the right priority of improvement that must be done.

Keywords:

BSC, performance measurement.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMS.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Permasalahan.....	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	2
1.4. Batasan Masalah.....	2
1.5. Sistematika Penulisan.....	2
2. LANDASAN TEORI.....	4
2.1. Pengukuran Kinerja.....	4
2.2. Istilah dalam Pengukuran Kinerja.....	4
2.2.1. Ukuran - ukuran Kinerja.....	4
2.2.2. Pengukuran Kinerja.....	5
2.2.3. System Pengukuran Kinerja.....	5
2.3. Pengertian <i>BalancedScorecard</i> .....	6
2.3.1. Perspektif Finansial.....	7
2.3.2. Perspektif Konsumen.....	8
2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	9
2.3.4. Perspektif <i>Learning &amp; Growth</i> .....	10
2.4. Alasan dibutuhkannya <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
2.5. Bentuk, karakteristik, dan Mekanisme <i>BalancedScorecard</i> .....	13
2.5.1. <i>Managemen by Objectives</i> (MBO).....	15
2.5.2. Operasional-konkrit.....	16
2.6. Seimbang ( <i>Balanced</i> ).....	16
2.7. Sistem Manajemen Era Informasi.....	17
2.8. <i>Top-down dan Bottom-up</i> .....	18
2.9. SBU( <i>StrategicBusiness Unit</i> )Based.....	18

2.10. BSC adalah Sistem Manajemen.....	19
2.11. <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	20
3. METODE PENELITIAN.....	24
3.1. Tahap Perumusan Masalah dan Penelitian Awal.....	24
3.2. Tahap Pengumpulan Data.....	25
3.3. Tahap Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dan Pengolahan Data.....	26
3.4. Tahap Analisa Data.....	27
3.5. Penarikan Kesimpulan dan Saran.....	27
4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	29
4.1. Identifikasi <i>Objectives</i> Perusahaan.....	29
4.1.1. Identifikasi Visi, Misi, dan Strategi Usaha.....	29
4.1.2. <i>Objectives</i> Perusahaan.....	30
4.1.3. Menghubungkan Tujuan Strategis dengan <i>Balanced ScoreCard</i> .....	32
4.2. Pemilihan dan Perancangan Ukuran Performansi.....	34
4.2.1. Identifikasi <i>Key Performance Indicalor</i> .....	34
4.3. Pengukuran Kinerja.....	48
4.3.1. Pembobotan.....	48
4.4. <i>System Scoring</i> .....	58
4.4.1. <i>Objective Matrir</i> .....	58
4.4.2. Scorterbobot.....	60
5. ANALISA DATA.....	64
5.1. Analisa Perspektif Konsumen.....	64
5.2. Analisa Perspektif Proses Bisnis Intemal.....	67
5.3. Analisa Perspektif Learning & Growth.....	69
6. KESMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1. Kesimpulan.....	73
5.2. Saran.....	74
DAFTAR REFERENSI.....	75
LAMPIRAN.....	76

## DAFTAR TABEL

2.1.1.1. Tabel Penetapan skala kepentingan AHP. ....	22
4.2.1.1. Rasio <i>cost/revenue</i> divisi <i>sales</i> . ....	40
4.2.1.2. Rasio <i>cost/revenue</i> divisi <i>service</i> . ....	40
4.2.1.3 Tabel jumlah produk cacat yang dideliver. ....	41
4.2.1.4 Tabel jumlah produk cacat sebelum dideliver. ....	41
4.2.1.5 Tabel jumlah produk tidak dapat <i>service</i> . ....	42
4.2.1.6 Tabel waktu negosiasi dan waktu pengiriman barang. ....	42
4.2.1.7 Tabel waktu install. ....	43
4.2.1.8 Tabel Waktu identifikasi kerusakan dan pengerjaan <i>service</i> ..	43
4.2.1.9 Tabel jumlah karyawan pernah <i>training</i> . ....	44
4.2.1.10 Tabel jumlah keterlambatan karyawan. ....	46
4.2.1.11 Tabel jumlah karyawan tidak masuk. ....	46
4.2.1.12 Tabel <i>turnover</i> . ....	47
4.2.1.13 Tabel Pembobotan <i>turnover</i> . ....	47
4.3.1 Tabel Pembobotan Kinerja perusahaan secara keseluruhan. ....	50
4.3.2 Tabel Pembobotan Kinerja Pemsahaan Perspektif konsumen...	51
4.3.3 Tabel Pembobotan Pada Perspektif Proses Bisnis Internal. ....	51
4.3.4 Tabel Pembobotan Pada Subkriteria <i>Process Cost</i> . ....	52
4.3.5 Tabel Pembobotan Subkriteria <i>Process Quality</i> . ....	52
4.3.6 Tabel pembobotan Sub kriteria <i>Process Time</i> . ....	53
4.3.7 Tabel Pembobotan Perspektif <i>Learning and Growth</i> . ....	53
4.3.8 Tabel Pembobotan Subkriteria <i>Employee skill</i> . ....	54
4.3.9 Tabel Pembobotan Subkriteria SDM dan Organisasi. ....	54
4.3.10 Tabel Pembobotan Subkriteria <i>Employee Retention</i> . ....	55
4.3.11 Tabel Pembobotan Subkriteria absensi. ....	55
4.3.12 Tabel pembobotan Subkriteria Employee Satisfaction. ....	55
4.3.13 Tabel Pembobotan Subkriteria pekerjaan. ....	56
4.3.14 Tabel pembobotan Subkriteria Lingkungan Kerja. ....	56
4.3.15 Tabel pembobotan subkriteria leadership. ....	57
4.3.16 Tabel pembobotan Subkriteria kesejahteraan dan fasilitas. ....	57

4.4.1.1	Tabel hasil akhir pembobotan perspektif konsumen . . . . .	58
4.4.1.2	Tabel hasil akhir pembobotan perspektif proses bisnis internal... .	59
4.4.1.3	Tabel hasil akhir pembobotan perspektif <i>Learning &amp; Growth</i> . . . .	60
4.4.2.1	Tabel scor terbobot perspektif konsumen . . . . .	60
4.4.2.2	Tabel scor terbobot perspektif proses bisnis intemal . . . . .	61
4.4.2.3	Tabel scor terbobot perspektif learning & growth . . . . .	62
4.5.1	Tabel pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan . . . . .	63
5.1.1	Tabel Perbandingan ukuran hasil dengan target perspektif konsumen.	65
5.2.1	Tabel Perbandingan ukuran hasil dengan target perspektif IBP. . . . .	67
5.3.1	Tabel Perbandingan ukuran hasil dengan target perspektif L&G. . . . .	70

## DAFTAR GAMBAR

2.1. Gambar Framework <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
2.2. Gambar Perspektif <i>Customer Core Measurement</i> .....	9
2.3. Gambar <i>The Generic Value Chain</i> Internal Business Process. ....	10
2.4. Gambar Network Tumbuh dan Belajar .....	12
3.1. Gambar Diagram Alir Metode Penelitian .....	28
4.1. Gambar Strategi Dasar Perusahaaii .....	34
4.2. Gambar Pemetaan KPI Proses Bisnis PT. HWJ .....	36
4.3. Gambar Pemetaan KPI Proses Operasi PT. HWJ .....	37
4.4. Gambar Struktur Hirarki perspektif konsumen .....	38
4.5. Gambar Struktur Hirarki Perspektif IBP .....	39
4.6. Gambar Struktur Hirarki Perspektif L&G .....	45
4.7. Gambar Pengukuran Kinerja Perusahaan Keseluruhan .....	49
5.1. Gambar grafik perbandingan perspektif konsumen .....	65
5.2. Gambar grafik perbandingan perspektif IBP .....	68
5.3. Gambar grafik perbandingan perspektif L&G .....	70

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Pertanyaan kuisisioner <i>Employee Skill</i> beserta hasilnya .....	76
2. Pertanyaan kuisisioner <i>Employee Satisfaction</i> beserta hasilnya .....	80
3. Pertanyaan kuisisioner <i>Customer Satisfaction</i> , hasilnya, dan Output SPSS.....	88
4. Pertanyaan untuk karyawan secara umum dan tiap-tiap divisi .....	93
5. Definisi Kinerja dan Kategori <i>Objective K4atrix</i> .....	95
6. <i>Objective Matrvc</i> .....	97
7. Kuisisioner dan Output AHP.....	100