

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN MENGGUNAKAN METODE  
BALANCE SCORECARD (STUDI KASUS PT. X)**



**DISUSUN OLEH:**

**LIEM SIONG TAI**

**5303016004**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI**

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA**

**SURABAYA**

**2020**

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan skripsi dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD (STUDI KASUS PT. X)”** ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya, kecuali dinyatakan dalam teks. Seandainya diketahui bahwa laporan skripsi ini ternyata merupakan hasil karya orang lain, maka saya sadar dan menerima konsekuensi bahwa laporan skripsi ini tidak saya gunakan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik.

Surabaya, 24 Januari 2020

Mahasiswa yang bersangkutan,



METERAL  
TEMPEL  
00D1CAHF239504938  
6000  
ENAM RIBU RUPIAH  
Liem Siong Tai

NRP: 5303016004

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD (STUDI KASUS PT. X)” yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Liem Siong Tai

Nomor pokok : 5303016004

Tanggal ujian : 22 Januari 2020

Dinyatakan telah memenuhi sebagian persyaratan kurikulum Jurusan Teknik Industri guna memperoleh gelar Sarjana Teknik bidang Teknik Industri.

Surabaya, 24 Januari 2020

Ketua Dewan Penguji,



Julius Mulyono, S.T., M.T., IPM.

NIK: 531.97.0299



## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD (STUDI KASUS PT. X)**” yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Liem Siong Tai

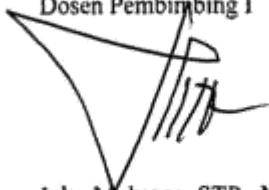
Nomor pokok : 5303016004

Tanggal ujian : 22 Januari 2020

Dinyatakan telah memenuhi sebagian persyaratan kurikulum Jurusan Teknik Industri guna memperoleh gelar Sarjana Teknik bidang Teknik Industri.

Surabaya, 24 Januari 2020

Dosen Pembimbing I



Joko Mulyono, STP., MT.

NIK. 531.98.0325

Dosen Pembimbing II



Martinus Edy Sianto, ST., MT.

NIK. 531.98.0305

## LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya sebagai Mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya:

Nama : Liem Siong Tai

NRP : 5303016004

Menyetujui skripsi / karya ilmiah saya dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD (STUDI KASUS PT. X)”** untuk dipublikasikan/ ditampilkan di internet atau media lainnya (*Digital Library* Perpustakaan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan Undang-Undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Surabaya, 24 Januari 2020

Yang menyatakan,

  
Liem Siong Tai

5303016004

## PERNYATAAN SKRIPSI

Yang bertandatangan dibawah ini:

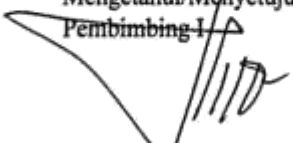
Nama Lengkap : Liem Siong Tai  
Nomor Pokok : 5303016004  
Jurusan : Teknik Industri  
Alamat Tetap/Asal : Medayu Utara VII No. 57, Surabaya  
No. Telepon : 082243449418  
Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus PT. X)  
Tanggal Ujian (lulus) : 2020  
Nama Pembimbing I : Ig. Jaka Mulyono, S.TP., M.T., IPM.  
Nama Pembimbing II : Martinus Edy Sianto., ST., MT., IPM.

Menyatakan bahwa:


1. Skripsi saya adalah hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan hasil suatu plagiat. Apabila suatu saat dalam skripsi saya tersebut ditemukan hasil plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi akademis terhadap karir saya, seperti pembatalan gelar dari fakultas, dll.
2. Skripsi saya boleh digandakan dalam bentuk apapun oleh pihak Fakultas Teknik Unika Widya Mandala Surabaya sesuai dengan kebutuhan, demi untuk pengembangan ilmu pengetahuan selama penulisan pengarang tetap dicantumkan.
3. Saya telah mengumpulkan laporan skripsi saya tersebut (pada jurusan dan fakultas) dalam bentuk buku maupun data elektronik/ cd tersebut, saya bersedia memperbaikinya sampai dengan tuntas.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya, tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

Mengetahui/Menyetujui  
Pembimbing I

  
Ig. Jaka Mulyono, STP., M.T., IPM.  
NIK. 531.98.0325

Surabaya, 24 Januari 2020  
Yang membuat pernyataan

  
Liem Siong Tai  
NRP: 5303016004

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan berkatNya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD (STUDI KASUS PT. X)”. Skripsi ini merupakan penerapan dari berbagai macam teori- teori yang telah didapatkan selama perkuliahan berlangsung. Penulis juga hendak mennyampaikan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu selama proses pengerjaan skripsi, baik dari awal hingga tersusun skripsi ini, yang telah bersedia memberikan waktu dan pikiran dalam membimbing penulis menyelesaikan skripsi ini, yaitu antara lain kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang memberkati seluruh perjalanan saya dalam mengerjakan skripsi ini. Dalam berkat dan lindunganya, skripsi ini mampu terselesaikan
2. Prof. Ir. Suryadi Ismadi, MT., PhD., IPM., ASEAN Eng selaku dekan Fakultas Teknik UKWMS.
3. Bapak Ig. Joko Mulyono, S.T., M.T, IPM. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri UKWMS dan dosen pembimbing pertama saya yang memberi arahan yang baik dan tepat selama pengerjaan skripsi.
4. Bapak Martinus Edi Sianto, S.T., M.T, IPM. selaku pembimbing kedua yang banyak memberikan masukan dan solusi yang saya temukan selama pengerjaan skripsi ini. Juga selalu memberi motivasi dan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Papa. mama dan kakak saya yang selalu mendoakan saya supaya berhasil, dan yang selalu memberikan semangat kepada saya selama masa pengerjaan skripsi ini.

6. Teman-teman cucu prof susanti yang selalu memotivasi saya untuk mengerjakan dan menyelesaikan skripsi saya tepat waktu.
7. Teman-teman Teknik Industri 2016 UKWMS yang selalu memotivasi saya untuk mengerjakan dan menyelesaikan skripsi saya tepat waktu.
8. Pihak-pihak yang tidak dapat saya sebutkan diatas yang telah mendukung saya dalam mengerjakan kegiatan kerja praktek ini maupun pembuatan laporan kerja praktek ini.

Akhir kata, penulis mengharapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, baik dari pihak Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Fakultas Teknik, maupun Jurusan Teknik Industri.

Surabaya, 24 Januari 2020

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	iv
PERNYATAAN SKRIPSI .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
BAB 1 : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Sistematika Penulisan .....	4
BAB 2 : LANDASAN TEORI .....	7
2.1 Studi Literatur.....	7
2.2 <i>Balance Scorecard</i> .....	9
2.2.1 Pengertian <i>Balance Scorecard</i> .....	9
2.2.2 Manfaat <i>Balance Scorecard</i> .....	10
2.2.3 Empat Perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....	10
2.2.3.1 Perspektif Keuangan.....	10
2.2.3.2 Perspektif Pelanggan .....	12
2.2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	13
2.2.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	14

2.2.4	Keunggulan <i>Balance Scorecard</i> .....	15
2.3	<i>Analytical Network Process</i> .....	17
2.3.1	Pengertian ANP .....	17
2.3.2	Langkah-langkah Pengerjaan ANP .....	22
2.3.3	<i>Geometric Mean</i> .....	24
2.4	<i>Objectives Matrix</i> .....	25
2.4.1	Pengertian Omax .....	25
2.4.2	Bentuk dan Sasaran Omax .....	25
BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN .....		27
3.1	Metodologi Penelitian .....	27
3.1.1	Studi Literatur .....	29
3.1.2	Penentuan Kriteria dan Sub-Kriteria .....	29
3.1.3	Penyusunan Kuesioner .....	29
3.1.4	Pengumpulan Data .....	29
3.1.5	Perhitungan Bobot .....	30
3.1.6	Perhitungan Skor .....	30
3.1.7	Analisis Data dan Interpretasi Hasil .....	31
3.1.8	Kesimpulan dan Saran .....	31
BAB 4 : Pengumpulan dan Pengolahan Data .....		32
4.1	Gambaran Umum Profil Perusahaan .....	32
4.1.1	Profil Perusahaan .....	32
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan .....	32
4.1.2.1	Visi Perusahaan .....	32
4.1.2.2	Misi Perusahaan .....	33
4.1.3	Struktur Organisasi .....	33
4.1.4	Pengukuran Kinerja di Perusahaan Saat Ini .....	35
4.2	Pengumpulan Data .....	35
4.3	Penyusunan <i>Key Performance Indicator</i> Perusahaan .....	36

4.4	Profil <i>Expert</i> .....	38
4.5	Tahapan Pembuatan ANP .....	39
4.5.1	Penentuan Hubungan Keterkaitan .....	39
4.5.2	Perbandingan Berpasangan antar Kriteria dan Sub-Kriteria .....	40
4.5.3	Pengujian Konsistensi Kriteria dan Sub-Kriteria .....	42
4.5.4	Pembuatan Supermatriks .....	45
4.6	Tahapan Pembuatan OMAX .....	51
4.6.1	<i>Scoring System</i> dengan Model OMAX .....	51
4.6.2	Pembuatan Tabel dengan Model OMAX untuk Kriteria Finansial .....	51
4.6.3	Pembuatan Tabel dengan Model OMAX untuk Kriteria Pelanggan .....	53
4.6.4	Pembuatan Tabel dengan Model OMAX untuk Kriteria Proses Bisnis Internal .....	54
4.6.5	Pembuatan Tabel dengan Model OMAX untuk Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	55
BAB 5 : Analisis Data .....		58
5.1	Analisis Hasil Metode <i>Analytical Network Process</i> (ANP) .....	58
5.1.1	Bobot Prioritas antar Kriteria .....	59
5.1.2	Bobot Prioritas antar Sub-Kriteria .....	59
5.2	Analisis Hasil Metode <i>Objective matrix</i> (OMAX) .....	60
5.2.1	Interpretasi Capaian Perusahaan untuk Kriteria Finansial ..	60
5.2.2	Interpretasi Capaian Perusahaan untuk Kriteria Pelanggan ..	62
5.2.3	Interpretasi Capaian Perusahaan untuk Kriteria Proses Bisnis Internal .....	63
5.2.4	Interpretasi Capaian Perusahaan untuk Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	64

5.2.5	Indikator Performansi Perusahaan.....	65
5.3	Evaluasi Hasil dari Pengukuran Kinerja.....	67
5.3.1	Evaluasi Pengukuran Kinerja untuk Kriteria Finansial .....	67
5.3.2	Evaluasi Pengukuran Kinerja untuk Kriteria Pelanggan ...	68
5.3.3	Evaluasi Pengukuran Kinerja untuk Kriteria Proses Bisnis Internal .....	69
5.3.4	Evaluasi Pengukuran Kinerja untuk Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	70
5.4	<i>Benchmark Prioritas Key Performance Indicator</i> .....	70
5.5	<i>Dashboard Management</i> .....	72
BAB 6 : Kesimpulan dan Saran.....		74
6.1	Kesimpulan.....	74
6.2	Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA .....		76
Lampiran 1.	Model Struktur ANP .....	77
Lampiran 2.	Perhitungan GM Sub-Kriteria .....	78
Lampiran 3.	Uji Konsistensi Kriteria dan Sub-kriteria .....	82
Lampiran 4.	Tabel OMAX Kriteria Finansial .....	93
Lampiran 5.	Tabel OMAX Kriteria Pelanggan.....	95
Lampiran 6.	Tabel OMAX Kriteria Proses Bisnis Internal.....	97
Lampiran 7.	Tabel OMAX Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	99
Lampiran 8.	Kuesioner ANP .....	101
Lampiran 9.	Data Untuk Kriteria Finansial .....	105
Lampiran 10.	Data Untuk Kriteria Pelanggan .....	105
Lampiran 11.	Data Untuk Kriteria Proses Bisnis Internal .....	105
Lampiran 12.	Data Untuk Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	105

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Posisi Penelitian berdasarkan Studi Literatur .....	8
Tabel 2.2	Dasar Perbandingan Kriteria .....	21
Tabel 2.3	Nilai Random <i>Index</i> .....	24
Tabel 4.1	Perspektif dan <i>Key Performance Indicator</i> yang dibandingkan .....	37
Tabel 4.2	Profil <i>Expert</i> .....	38
Tabel 4.3	Hubungan Keterkaitan antar Sub-Kriteria .....	39
Tabel 4.4	Perhitungan GM untuk Kriteria.....	40
Tabel 4.5	Perhitungan GM untuk Sub-kriteria <i>Customer Retention</i> ...	41
Tabel 4.6	Pengujian Konsisten Kriteria.....	42
Tabel 4.7	Pengujian Konsistensi Sub-kriteria Finansial terhadap <i>Customer Retention</i> .....	44
Tabel 4.8	<i>Unweighted Supermatriks</i> .....	47
Tabel 4.9	<i>Weighted Supermatriks</i> .....	48
Tabel 4.10	<i>Limit Supermatriks</i> .....	49
Tabel 4.11	Bobot Global Sub-kriteria .....	50
Tabel 4.12	<i>Scoring System</i> OMAX Kriteria Finansial Tahun 2017 .....	52
Tabel 4.13	<i>Scoring System</i> OMAX Kriteria Pelanggan Tahun 2017 ...	54

Tabel 4.14	<i>Scoring System</i> OMAX Kriteria Proses Bisnis Internal Tahun 2017.....	55
Tabel 4.15	<i>Scoring System</i> OMAX Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran Tahun 2017 .....	56
Tabel 4.16	Indikator Performansi Tiap Kriteria .....	57

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	<i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian .....	27
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. X .....	34
Gambar 5.1	<i>Pie Chart</i> Bobot Prioritas Kriteria.....	58
Gambar 5.2	<i>Pie Chart</i> Bobot Global Sub-Kriteria.....	59
Gambar 5.3	Rangkuman Capaian Perusahaan Kriteria Finansial.....	61
Gambar 5.4	Rangkuman Capaian Perusahaan Kriteria Pelanggan.....	62
Gambar 5.5	(A)Rangkuman Capaian Perusahaan Kriteria Proses Bisnis Internal .....	64
Gambar 5.5	(B) Rangkuman Capaian Perusahaan Kriteria Proses Bisnis Internal .....	64
Gambar 5.6	(A) Rangkuman Capaian Perusahaan Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	65
Gambar 5.6	(B) Rangkuman Capaian Perusahaan Kriteria Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	65
Gambar 5.7	Grafik Indikator Performansi .....	66
Gambar 5.8	<i>Benchmark</i> berdasarkan Bobot Kriteria .....	71
Gambar 5.9	Dashboard Management PT. X Periode 2017-2019.....	73

## ABSTRAK

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan pada setiap tahunnya. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja, perusahaan akan dapat melakukan perbaikan terhadap strategi perusahaan yang diharapkan perusahaan dapat menjadi *sustainable*. PT. X merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pembuatan kaleng biskuit, dalam pengukuran kinerja pada tiap tahunnya PT. X hanya menilai dalam perspektif finansial saja. Pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran kinerja dengan mengintegrasikan metode *balance scorecard* dan *analytical network process* agar dapat mengetahui performansi dari perusahaan serta dapat dilakukan upaya perbaikan terhadap strategi perusahaan. Dalam evaluasi kinerja selama 3 tahun didapatkan masalah khususnya dalam hal *product return* yang berdampak pada aspek pelanggan khususnya pada tahun 2018 yang mengalami penurunan yang cukup signifikan. Hasil evaluasi tersebut didapatkan saran agar perusahaan dapat membuat *standart operational procedure* (SOP) dalam kegiatan proses produksi agar dapat meminimalkan kontak langsung terhadap bahan baku yang sifatnya sensitif. Evaluasi lainnya terdapat pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2018 mengalami penurunan, hal ini diduga karena sistem perusahaan yang enggan memperpanjang kontrak buruh yang berdampak pada produktivitas buruh karena diperlukannya pelatihan kembali kepada buruh yang baru. Untuk aspek-aspek lainnya dapat dikatakan sudah optimal dan sudah mengalami peningkatan kinerja untuk tiap tahunnya.

**Kata Kunci:** *Balance scorecard* (BSC), *Analytical network process* (ANP),  
Pengukuran kinerja.