

# **SKRIPSI**

## **ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGUNAKAN *BALANCE SCORECARD* (Studi kasus : PT. XYZ)**



**DISUSUN OLEH:**

**AULIA AZIZAH ALAWIYAH**

**5303016050**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI**

**FAKULTAS TEKNIK**

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA**

**2020**

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan skripsi dengan judul “ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCE SCORE CARD* (Studi Kasus : PT. XYZ)” 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,



Aulia Azizah Alawiyah

NRP: 5303016050

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCE SCORE CARD* (Studi Kasus : PT. XYZ)” yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : Aulia Azizah Alawiyah

Nomor pokok : 5303016050

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,

  
Ir. L. M. Hadi Santoso MM., IPM.

NIK: 531.98.0343

  
Dekan Fakultas Teknik

  
Prof. Suryadi Ismadi, IPM ASEAN Eng.

NIK: 521.93.0918

  
Ketua Jurusan Teknik Industri

  
Ig. Jaka Mulyana, STP., M.T., IPM.

NIK: 531.98.0325

## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul “ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCE SCORECARD* (Studi kasus : PT. XYZ)” yang disusun oleh mahasiswa:

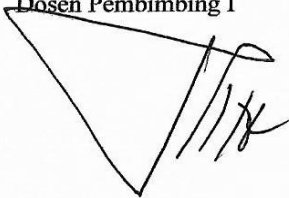
Nama : Aulia Azizah Alawiyah

Nomor Pokok : 5303016050

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

Surabaya, 24 Januari 2020

Dosen Pembimbing I



Ig. Jaka Mulyana, S.TP., MT., IPM

NIK: 531.98.0325

Dosen Pembimbing II



Martinus Edy Sianto, ST., MT., IPM

NIK: 531.98.0305

## LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

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

Nama : Aulia Azizah Alawiyah

NRP : 5303016050

Menyetujui skripsi / karya ilmiah saya dengan judul “**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCE SCORE CARD* (Studi Kasus : PT. XYZ)**” 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,



Aulia Azizah Alawiyah

5303016050

## PERNYATAAN SKRIPSI

Yang bertandatangan dibawah ini:


Nama Lengkap : Aulia Azizah Alawiyah  
Nomor Pokok : 5303016050  
Jurusan : Teknik Industri  
Alamat Tetap/Asal : Candi Lontar Kulon 44 J VII/2A  
No. Telepon : 082231336507  
Judul Skripsi : "Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan  
*Balance Scorecard* (Studi Kasus : PT. XYZ)"  
Tanggal Ujian (lulus) : 24 Januari 2020  
Nama Pembimbing I : Ig. Jaka Mulyana, S.TP., MT., IPM.  
Nama Pembimbing II : Martinus Edy Sianto., ST., MT., IPM.

Menyatakan bahwa:

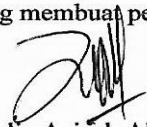
1. Skripsi saya adalah hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan hasil suatu plagiat. Apabila suatu saat dalam skripsi saya tersebut ditemukan hasil plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi akademis terhadap karir saya, seperti pembatalan gelar dari fakultas, dll.
2. Skripsi saya boleh digandakan 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 Mulyana, S.TP., M.T., IPM.  
NIK: 531.98.0325

Surabaya, 24 Januari 2020  
Yang membuat pernyataan

  
Aulia Azizah Alawiyah  
NRP: 5303016050

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat pada waktunya.

Diselesaikannya skripsi ini adalah memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi di Jurusan Teknik Industri guna meraih gelar Sarjana Teknik (S.T). Tujuan utama skripsi ini adalah memberikan wawasan kepada mahasiswa mengenai dunia industri serta aplikasi ilmu yang telah diperoleh di perkuliahan secara nyata.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak terkait, baik dari perusahaan maupun dari Universitas. Melalui kesempatan ini penulis selaku mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Ir. Suryadi Ismadji, M.T., Ph.D., IPM., ASEAN Eng. selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Bapak Ig. Jaka Mulyana, S.T.P, M.T., IPM., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Serta selaku dosen pembimbing I.
3. Bapak Martinus Edy Sianto, S.T, MT. Selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Nala selaku pembimbing di PT. XYZ.
5. Keluarga penulis yang senantiasa memberikan dukungan dan doa hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Veronica, Amanda, Lauwrencia, Nicole, Fernando, Yehezkiel yang selalu memberi semangat dalam pengerjaan skripsi ini.

7. Maybella selaku teman satu seperjuangan skripsi yang selalu menemani dalam proses pengerjaan skripsi ini.
8. Teman-teman Teknik Industri khususnya angkatan 2016 yang telah memberikan bantuan dan semangat selama penyusunan skripsi ini.
9. Yunia Vera, Ivena Godelva, dan Liem Siong Tai selaku mahasiswa pintar yang selalu membantu penulis dalam pembuatan skripsi ini.
10. Serta pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu-persatu oleh penulis, yang telah membantu dan memberikan semangat serta doa dalam penyusunan laporan kerja praktek.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu, penulis memohon maaf bila terjadi kesalahan dalam penulisan skripsi ini. Penulis mengharapkan kritik dan saran sebagai masukan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, besar harapan penulis agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, 24 Januari 2020

Hormat kami,

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
PERNYATAAN SKRIPSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
ABSTRAK .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Batasan .....	3
1.5 Sistematika Penulisan .....	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1 Pengukuran Kinerja.....	5
2.2 Metode Pengukuran Kinerja Tradisional.....	6
2.3 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
2.3.1. Perspektif Keuangan.....	10
2.3.2. Perspektif Pelanggan .....	13
2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	15
2.3.4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan .....	17
2.4 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) .....	19
2.5 <i>Analytic Network Process</i> (ANP).....	20
2.5.1. Langkah-langkah pembuatan ANP.....	21

2.5.2. Kelebihan dan Kekurangan ANP.....	24
2.6 Penelitian Sebelumnya .....	26
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Langkah-langkah penelitian .....	27
3.1.1. Langkah Awal .....	28
3.1.1.1. Studi Literatur.....	28
3.1.1.2. Identifikasi <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) .....	29
3.1.2. Pengumpulan Data.....	29
3.1.2.1. Pengumpulan Data Sekunder Kinerja Perusahaan.....	29
3.1.2.2. Penyebaran Kuesioner ANP .....	29
3.1.3. Pengolahan dan analisis data .....	29
3.1.3.1. Pembobotan tiap KPI dengan metode ANP.....	29
3.1.3.2. Pengolahan data kinerja perusahaan .....	30
3.1.3.3. Analisis pengolahan data .....	30
3.1.4. Kesimpulan dan saran.....	30
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	
<b>31</b>	
4.1 Objek Penelitian .....	31
4.1.1. Profil Perusahaan.....	31
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan .....	32
4.1.2.1. Visi .....	32
4.1.2.1. Misi.....	32
4.1.3. Struktur Organisasi .....	33
4.1.3.1. Divisi Pemasaran dan <i>Engineering</i> .....	33
4.1.3.1. Divisi Konstruksi .....	33
4.1.3.3. Divisi <i>Service Maintenance</i> .....	33
4.1.3.4. Divisi P3P, QC, dan K3L .....	34
4.1.3.5. Divisi Pengadaan dan Gudang.....	34
4.1.3.6. Divisi SDM, Hukum Umum, dan IT .....	34

4.1.3.7. Divisi Keuangan & Perencanaan Pengendalian Usaha.....	35
4.1.3.8. Divisi Jasa Umum dan Perdagangan .....	35
4.1.3.9. Divisi Pergudangan .....	35
4.1.4. Unit Bisnis Perusahaan.....	35
4.1.4.1. Unit Bisnis EPC.....	35
4.1.4.1.1. Konstruksi.....	36
4.1.4.1.2. <i>Engineering</i> .....	36
4.1.4.1.3. <i>Service, Maintenance</i> , dan Perbengkelan .....	36
4.1.4.2. Unit Bisnis Pergudangan .....	36
4.1.4.3. Unit Bisnis Perdagangan .....	37
4.1.4.4. Unit Bisnis Jasa Umum .....	37
4.1.5. Proses Unit Bisnis.....	37
4.1.5.1. Flowchart Proses Unit Bisnis.....	37
4.1.5.2. Deskripsi Proses Unit Bisnis .....	39
4.2. Identifikasi KPI Perusahaan .....	42
4.2.1. Penyusunan sasaran objektif.....	42
4.2.2. Perancangan KPI .....	45
4.3. Pengumpulan Data Internal Perusahaan .....	46
4.3.1. Data untuk Perspektif Keuangan .....	46
4.3.2. Data untuk Perspektif Pelanggan.....	47
4.3.3. Data untuk Perspektif Proses Bisnis Internal.....	49
4.3.4. Data untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	50
4.4. Pembobotan Dengan ANP.....	51
4.4.1. Hubungan Keterkaitan.....	51
4.4.2. Perbandingan Berpasangan.....	52
4.4.3. Uji Konsistensi Kriteria dan Sub-kriteria .....	53
4.4.4. <i>Supermatrix</i> .....	55
4.5. Perancangan <i>Range Score</i> pada Keempat Perspektif.....	58

4.5.1. Perancangan <i>Range Score</i> pada perspektif keuangan .....	59
4.5.2. Perancangan <i>Range Score</i> pada perspektif pelanggan .....	60
4.5.3. Perancangan <i>Range Score</i> pada perspektif proses bisnis internal .....	61
4.5.4. Perancangan <i>Range Score</i> pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan .....	62
4.6. Pengolahan Data .....	64
4.6.1. Perspektif Keuangan .....	64
4.6.2. Perspektif Pelanggan .....	65
4.6.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	67
4.6.4. Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	68
4.7. Perhitungan Kinerja Perusahaan .....	71
<b>BAB V ANALISIS DATA .....</b>	<b>70</b>
5.1. Analisis Hasil Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Keuangan .....	70
5.2. Analisis Hasil Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Pelanggan .....	71
5.3. Analisis Hasil Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Proses Bisnis Internal .....	73
5.4. Analisis Hasil Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	74
5.5. Analisis Hasil Pengukuran Kinerja Pada Keseluruhan Perspektif .....	76
5.6. Analisis Hasil Pengukuran Kinerja Selama Tahun 2018 .....	78
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>80</b>
6.1. Kesimpulan .....	80
6.2. Saran .....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>83</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.Perspektif Pelanggan.....	14
Gambar 2.2. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	16
Gambar 2.3. Perbedaan Struktur Jaringan AHP (a) dan ANP (b).....	21
Gambar 3.1. Langkah-langkah Metodologi Penelitian .....	27
Gambar 3.1. Langkah-langkah Metodologi Penelitian (lanjutan).....	28
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan .....	33
Gambar 4.2. <i>Flowchart</i> Proses Unit Bisnis Perusahaan .....	38
Gambar 4.2. <i>Flowchart</i> Proses Unit Bisnis Perusahaan (lanjutan).....	39
Gambar 5.1 Grafik Kinerja pada Tiap KPI di Perspektif Keuangan.....	73
Gambar 5.2 Grafik Kinerja pada Tiap KPI di Perspektif Pelanggan .....	74
Gambar 5.3 Grafik Kinerja pada Tiap KPI di Perspektif Proses Bisnis Internal .....	76
Gambar 5.4 Grafik Kinerja pada Tiap KPI di Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	77

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penjelasan perspektif pelanggan.....	15
Tabel 2.2. Matriks Perbandingan Berpasangan. ....	22
Tabel 2.3. Nilai Indeks Random .....	24
Tabel 4.1 <i>Key Performance Indicator</i> .....	45
Tabel 4.2 Data Perspektif Keuangan .....	47
Tabel 4.3. Data Perspektif Pelanggan .....	48
Tabel 4.4. Data Perspektif Proses Bisnis Internal .....	49
Tabel 4.5. Data Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	50
Tabel 4.6. Hubungan Keterkaitan Antar Sub-kriteria .....	51
Tabel 4.7. Perhitungan Geomean Untuk Kriteria .....	52
Tabel 4.8 Perhitungan Geomean Untuk Subkriteria JPO.....	53
Tabel 4.9. Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria .....	54
Tabel 4.10. Matriks Perbandingan Berpasangan Sub-kriteria JPO terhadap Pelanggan.....	54
Tabel 4.11 <i>Unweighted Supermatrix</i> .....	56
Tabel 4.12 <i>Cluster Matrix</i> .....	56
Tabel 4.13 Bobot Tiap Sub-kriteria .....	57
Tabel 4.14 Tabel <i>range score</i> pada perspektif keuangan.....	59
Tabel 4.15 Tabel <i>range score</i> pada perspektif pelanggan.....	61
Tabel 4.16 Tabel <i>range score</i> pada perspektif proses bisnis internal .....	62
Tabel 4.17 Tabel <i>range score</i> pada perspektif pemb & partum .....	63
Tabel 4.18 Data hasil perhitungan KPI JPO .....	64
Tabel 4.19 Data hasil perhitungan KPI <i>Operating Profit Margin</i> .....	65
Tabel 4.20 Data hasil perhitungan KPI NKP.....	65
Tabel 4.21 Data hasil perhitungan KPI NoNC .....	66
Tabel 4.22 Data hasil perhitungan KPI JTTL.....	67

Tabel 4.23 Data hasil perhitungan KPI PPP .....	67
Tabel 4.24 Data hasil perhitungan KPI JKK.....	68
Tabel 4.25 Data hasil perhitungan KPI <i>Employee Turnover</i> .....	69
Tabel 4.26 Data hasil perhitungan KPI <i>Persentase Absenteeism</i> .....	69
Tabel 4.27 Data hasil perhitungan KPI <i>Employee Productivity</i> .....	70
Tabel 4.28 Hasil Penilaian Kinerja PT. XYZ setiap KPI .....	71
Tabel 4.29 Hasil Penilaian Kinerja PT. XYZ setiap Perspektif .....	71
Tabel 5.1 Tabel range nilai untuk kinerja perusahaan .....	78
Tabel 5.2 Hasil Penilaian Kinerja PT.XYZ Setiap Perspektif .....	79
Tabel 5.3. Hasil Total Kinerja Perusahaan Tahun 2018 .....	81

## **Abstrak**

PT. XYZ adalah perusahaan yang memiliki banyak unit bisnis termasuk unit bisnis EPC (*Engineering, Procurement, & Construction*), pergudangan, perdagangan, dan jasa umum. Unit Bisnis EPC adalah unit bisnis unggulan di perusahaan. Selama ini untuk mengetahui kinerja perusahaan, masing-masing divisi diberikan KPI yang diukur setiap bulan. Penelitian ini akan mengukur tingkat kinerja perusahaan dalam unit bisnis EPC yang diukur menggunakan metode *balance scorecard* selama satu tahun. Dalam metode *balance scorecard* tingkat kinerja akan dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dari penggunaan metode ini, diperoleh 10 KPI (*Key Performance Indicator*) yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja. Selanjutnya, metode ANP (*Analytic Network Process*) digunakan untuk menentukan bobot pentingnya masing-masing KPI. Dari hasil pengukuran kinerja PT. XYZ pada tahun 2018 menunjukkan bahwa 4 bulan pertama kinerja perusahaan masih kurang, tetapi bulan berikutnya hingga Desember kinerja perusahaan telah stabil pada kinerja yang cukup baik dan baik.

**Kata Kunci :** *Balance Scorecard*, KPI, ANP