

**PERANCANGAN TOLOK UKUR DAN PROSES PENGUKURAN
KINERJA JANGKA PANJANG DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD
DI PT X SURABAYA**

TESIS

OLEH :

**ROMA ULI YULIANA PAKPAHAN, SF
NIM : 8112403020**



**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEPTEMBER 2006**

**PERANCANGAN TOLOK UKUR DAN PROSES PENGUKURAN
KINERJA JANGKA PANJANG DENGAN MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD
DI PT X
SURABAYA**

**TESIS
Diajukan Kepada
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
Untuk Memenuhi Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Magister Manajemen**

**O L E H:
ROMA ULI YULIANA PAKPAHAN,SE
NIM : 8112403020**

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEPTEMBER 2006**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis oleh Roma Ui Yuliana Pakpahan,SE ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Surabaya, 14 September 2006

Pembimbing



Prof.Dr.Arsono Laksmna,Ak

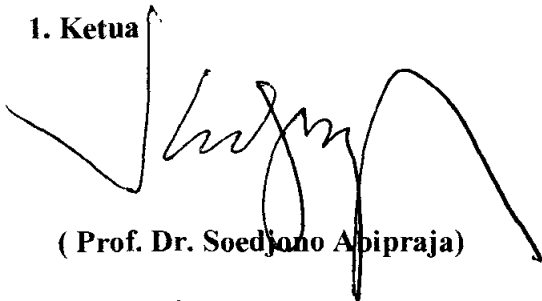
NIP.....

Halaman Penetapan Panitia Penguji Tesis

**Tesis ini telah diuji dan dinilai
oleh Panitia Penguji pada
Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya
Pada tanggal 6 bulan November Th 2006**

Panitia Penguji

1. Ketua



(Prof. Dr. Soedjono Abipraja)

2. Sekretaris



(Prof. Dr. Arsono Laksana, Ak)

3. Anggota

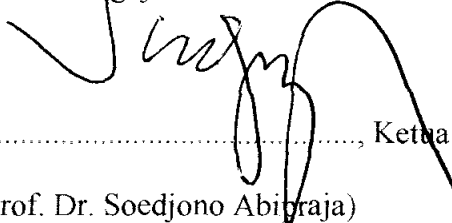


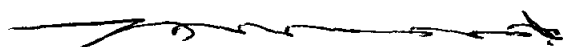
(Dr. rer. pol. Debby Ratna Daniel, Ak)

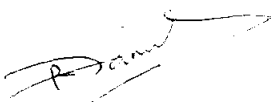
Lembar Persetujuan dan Pengesahan Tesis

Tesis oleh Roma Uli Yuliana Pakpahan, SE ini telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 6 November 2006.

Dewan Penguji

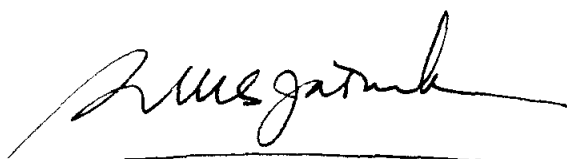

....., Ketua
(Prof. Dr. Soedjono Abibrata)


....., Anggota
(Prof. Dr. Arsono Laksmna, Ak)


....., Anggota
(Dr. rer. pol. Debby Ratna Daniel, Ak)

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana


.....
(Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko)

NIK 121.82.0093

UCAPAN TERIMA KASIH

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kekuatan, berkat dan kasihNYA sehingga dapat terselesaikan penyusunan tesis yang berjudul: "Perancangan Tolak Ukur dan Proses Pengukuran Kinerja Jangka Panjang Dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT X".

Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk melengkapi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Dalam kesempatan ini pula perkenankanlah penulis untuk mengatakan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Arsono Laksmna, Ak selaku dosen pembimbing dan pimpinan di kantor PKF Paul Hadiwinata, Hidajat, Arsono dan rekan, yang mana dalam berbagai kesibukannya masih mau menyisihkan waktunya untuk memberikan perhatian dan bimbingan kepada penulis dari awal hingga akhir penulisan tesis ini.
2. Prof. Dr. Ami Suwandi selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dan Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengemban ilmu di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Prof. Dr. Soedjono Abipraja dan Dr. rer. pol. Debby Ratna Daniel, Ak selaku dosen penguji yang mana dalam berbagai kesibukannya masih mau

menyisihkan waktunya untuk memberikan perhatian dan bimbingan kepada penulis dari dalam merevisi tesis ini.

4. Ibu Retno Swandani selaku wakil di PT X yang telah membantu penulis dalam memberikan data perusahaan, untuk memperlancar penyusunan tesis ini.
5. Mama, papa, suamiku yang tercinta Aries, ayah dan ibu mertua serta saudara-saudara yang terkasih Raymon, Novel, David dan Tanti yang telah memberikan dukungan dan semangat baik moril maupun materiil yang tidak ternilai kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi di Magister Manajemen pada Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
6. Senioraku di PKF: Ce Lidwina, Ce Titi, Ce Ria, Ko Arif , Ko Han dan Bundaku Natalia yang telah memberikan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis.
7. Teman-temanku di PKF yang selalu perhatian dan memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini: Tyas, Nany "Pinky", Jeanne, Ko Setya, Dita, Dewi, Bowo, Nurhayati, Puspa, Adi Joker, Deddy, Mas Deon, Mas Purwanto dan teman-temanku satu kelompok: Putu, Adi San, Andy dan Mike yang baik hati.
8. Teman-temanku di S2 angkatan 8,9 dan 10 khususnya: Welly. S, ST, Andri, Pak Yos, Pak Pilipus, Benny, Welly, SE, Welly, ST, Stefanny dan Magdalena.
9. Mbak Novi, Mbak Vivi dan Mas Hari yang telah membantu dalam segala urusan administrasi di Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

10. Teman-teman serta pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan bantuan dan doa selama penyusunan tesis ini hingga selesai. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan yang telah diberikan.

Mengingat keterbatasan kemampuan, maka tesis ini tidak lepas dari segala kesalahan dan kekurangan baik dalam segi bahasa, penyusunan dan pembahasan yang disengaja maupun tidak sengaja. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis mohon maaf sebesar-besarnya.

Akhir kata, penulis mengharapkan semoga tesis ini dapat bermanfaat dan membantu bagi pihak yang menggunakan dan memerlukannya.

Surabaya, September 2006

Penulis

RINGKASAN

RINGKASAN

Tesis ini meneliti perancangan pengukuran kinerja jangka panjang di PT X dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perancangan yang dilakukan berfokus pada perancangan tolok ukur dan proses kinerja.

Penelitian ini dilakukan tanpa hipotesis dan menggunakan metode deskriptif. Data yang digunakan untuk perancangan tolok ukur berasal dari berbagai sumber, antara lain: data intern perusahaan (data keuangan, data pelanggan, data proses bisnis internal dan data karyawan) dan data yang diperoleh dari responden (*customer* dan karyawan). Data yang digunakan untuk perancangan proses kinerja berasal dari data yang didapat dari hasil wawancara. Teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk kuesioner adalah sensus. Instrumen penelitian yang digunakan adalah observasi, wawancara dan kuesioner. Data yang diperoleh dari responden dianalisis validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan program SPSS. Data yang diambil dari wawancara dianalisis dengan menggunakan *software Expert Choice* untuk mengetahui bobot atau intensitas kepentingan dan tiap perspektif dan tolok ukur kinerja pada *balanced scorecard* hasil rancangan. Dalam merancang *balanced scorecard* digunakan ukuran hasil (tolok ukur) dan didukung oleh ukuran pemacu kinerja.

Hasil penelitian adalah model pengukuran kinerja jangka panjang yang berdasarkan *balanced scorecard*. Model yang dibuat mempunyai kegunaan, yaitu: dapat digunakan untuk melakukan analisis komparatif dengan membandingkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, tiap perspektif dan tiap tolok ukur dengan menggunakan data secara *time series*. Selain itu dari perancangan pengukuran kinerja yang dilakukan dapat diketahui prioritas dari perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari bobot atau intensitas kepentingan dari tiap tolok ukur dan tiap perspektif, akan tetapi masih diperlukan *update* perancangan tolok ukur dan proses pengukuran kinerja secara terus menerus sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan.

ABSTRACT

ABSTRACT

This study is done in order to do the measurement planning and the long-term performance process in PT X by using the balanced scorecard method. The performance measurement planning is made based on the company's vision, mission and strategy which are divided into four perspectives. The process planning is formed as a development of the company's balanced scorecard using the Analytical Hierarchy Process.

The data used for this planning were derived from a number of sources, they are internal data in the company (financial data, customers' data, internal business process data and employees' data) and the data obtained from the respondents (in this case, customers and employees). The data from respondents were analyzed in order to know the validity and reliability of them by using the SPSS program. The data used for the performance measurement process planning were gathered from the interview. Those data were analyzed by using the Expert Choice software to know the intensity of importance from every perspective and the performance measurement in balanced scorecard.

The result of the analysis is a model of long-term performance measurement based on balanced scorecard. The use of the model is to do the comparative analysis by comparing the company's performance altogether in every perspective and every measurement by using time-series. In addition, the result from the planning is that the company is able to understand the priority of the company.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Measurement Planning, Analytical Hierarchy Process.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

UCAPAN TERIMA KASIH.....	i
RINGKASAN.....	iv
ABSTRACT.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB 1: PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB 2: TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	7
2.1. Visi, Misi dan Strategi.....	7
2.1.1. Visi.....	7
2.1.2. Misi.....	8
2.1.3. Strategi.....	8
2.2. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.2.1. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.2.2. <i>Balanced Scorecard</i> versus Pengukuran Tradisional.....	13
2.2.3. Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	14

2.3. <i>Key Success Factor</i>	21
2.3.1. Pengertian <i>Key Success Factor</i>	21
2.3.2. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja pada <i>Critical Success Factors</i>	22
2.3.3. <i>Key Success Factor</i> dalam Empat Perspektif.....	23
2.4. Mengkaitkan Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi.....	27
2.5. <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	28
2.5.1. Langkah-Langkah dan Prosedur AHP.....	29
2.5.2. Penyusunan Prioritas.....	29
2.5.3. Pengujian Konsistensi Penilaian.....	31
BAB 3: KERANGKA PROSES PENELITIAN.....	29
BAB 4: METODE PENELITIAN.....	36
4.1. Rancangan Penelitian.....	36
4.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Tehnik Pengambilan Sampel.....	36
4.3. Jenis dan Sumber Data.....	36
4.4. Instrumen Penelitian.....	37
4.4.1. Wawancara.....	37
4.4.2. Kuesioner.....	37
4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	38
4.6. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data.....	38
4.6.1. Observasi Langsung.....	38
4.6.2. Wawancara.....	38
4.6.3. Studi Dokumenter.....	39

4.7. Cara Analisis Data.....	40
BAB 5: ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	41
5.1. Data Peneltian.....	41
5.1.1. Kondisi Perusahaan.....	41
5.1.2. Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	41
5.1.3. Perspektif Keuangan.....	43
5.1.4. Perspektif Pelanggan.....	45
5.1.5. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	48
5.1.6. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	48
5.1.7. Bobot Tolok Ukur dan Perspektif.....	50
5.2. Analisis Hasil Penelitian.....	53
5.2.1. Perspektif Keuangan.....	53
5.2.2. Perspektif Pelanggan.....	54
5.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	55
5.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	56
BAB 6: PEMBAHASAN.....	57
6.1. Menghubungkan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan dengan Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	57
6.2. Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	63
6.3. Analisa Sasaran Strategi.....	65
6.4. Penentuan <i>Score</i> Tolok Ukur.....	78
6.5. Penentuan Bobot untuk Tiap Perspektif dan Tolok Ukur.....	79
6.6. Perancangan Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan.....	81

BAB 7: SIMPULAN DAN SARAN.....	85
7.1. Simpulan.....	85
7.2. Saran.....	87
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	89
LAMPIRAN.....	92

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Matriks Perbandingan Berpasangan.....	30
1.2. Skala Pembobotan Nilai Numerik Metode AHP.....	31
5.1. Neraca PT X.....	44
5.2. Laporan Rugi Laba PT X.....	45
5.3. Konsumen Yang Menyewa Kendaraan Tahun 2002.....	46
5.4. Konsumen Yang Menyewa Kendaraan Tahun 2003.....	47
5.5. Data Konsumen PT X.....	47
5.6. Data Proses Bisnis Internal PT X.....	48
5.7. Data Penambahan Unit Kendaraan PT X.....	48
5.8. Jumlah Tenaga Kerja PT X.....	49
5.9. Pendidikan Karyawan PT X.....	49
5.10. Data Pertumbuhan dan Pembelajaran PT X.....	50
5.11. Hasil Wawancara Intensitas Kepentingan Tiap Pespektif.....	50
5.12. Hasil Wawancara Intensitas Kepentingan Pespektif Keuangan.....	51
5.13. Hasil Wawancara Intensitas Kepentingan Pespektif Pelanggan.....	51
5.14. Hasil Wawancara Intensitas Kepentingan Pespektif Proses Bisnis Internal.....	52
5.15. Hasil Wawancara Intensitas Kepentingan Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	52
6.1. Sasaran Strategi dan Tolok Ukur PT X.....	65
6.2. Contoh Pemberian Skor Berdasarkan Target Sasaran Strategi.....	78
6.3. Persentase Bobot untuk Tiap Persepektif dan Tolok Ukur.....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Subsistem Hirarki.....	30
3.1. Kerangka Proses Penelitian.....	33
6.1. Diagram Sebab Akibat Dari Penerjemahan Strategi Ke Dalam Sasaran Di Setiap Perspektif.....	60
6.2. Perancangan Pengukuran Kinerja Keseluruhan PT X.....	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	92
2. Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	98
3. Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	105
4. Wawancara Pembobotan untuk Tiap Perspektif.....	116
5. Wawancara Pembobotan Tolok Ukur untuk Perspektif Keuangan.....	118
6. Wawancara Pembobotan Tolok Ukur untuk Perspektif Pelanggan.....	119
7. Wawancara Pembobotan Tolok Ukur untuk Perspektif Proses Bisnis Internal.....	122
8. Wawancara Pembobotan Tolok Ukur untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	124
9. Hasil <i>Output Expert Choice</i> Pembobotan Perspektif.....	126
10. Hasil <i>Output Expert Choice</i> Pada Perspektif Keuangan.....	127
11. Hasil <i>Output Expert Choice</i> Pada Perspektif Pelanggan.....	128
12. Hasil <i>Output Expert Choice</i> Pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	129
13. Hasil <i>Output Expert Choice</i> Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	130