

SKRIPSI

PENGUKURAN DAN PERBAIKAN KINERJA DENGAN MENGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DI PT. XYZ



No. INDUK	0882/08
TGL TERIMA	15-12-2007
BELI	FTI
No. BUKU	
KCP KE	

Disusun Oleh :

STEVEN W. A.

5303002036

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2007

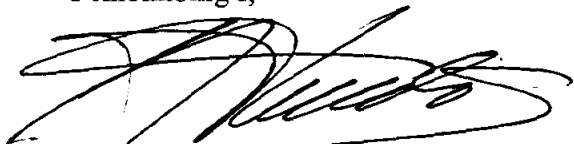
LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Pengukuran dan Perbaikan Kinerja di PT. XYZ dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard” yang disusun oleh mahasiswa:

- Nama : Steven Willyanto Aryadi
- Nomor pokok : 5303002036
- Tanggal ujian : 1 Desember 2007

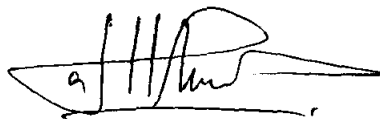
dinyatakan telah memenuhi sebagian persyaratan kurikulum Jurusan Teknik Industri guna memperoleh gelar Sarjana Teknik di bidang Teknik Industri.

Pembimbing I,



Martinus Edy Santo, ST, MT.
NIK: 531.98.03.05

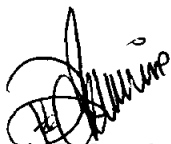
Surabaya,
Pembimbing II,



Suhartono, S.Si., Msc.
NIK: 321.LB.0189

Dewan Penguji,

Ketua,




Anastasia L. Maukar, ST, MSc, MMT.
NIK: 531.03.0564

Sekretaris,



Martinus Edy Santo, ST, MT.
NIK: 531.98.0305

Anggota,



Joko Mulyono, STP, MT.
NIK: 531.98.0325

Anggota,



Dini Endah, ST.
NIK: 531.02.0539

Mengetahui/menyetujui:

Dekan Fakultas Teknik,



Ir. Rasional Sutejo, M.Eng.
NIK: 511.89.0154

Dekan Jurusan Teknik Industri,



Julius Mulyono, ST, MT.
NIK: 531.97.0229

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Pengukuran dan Perbaikan Kinerja di PT. XYZ dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program Strata 1 (S1) di Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Penyelesaian Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, yang telah membantu penulis selama menyusun Skripsi ini. Penulis ingin mengucapkan terima kasih secara khusus kepada:

1. Kedua Orang Tua yang tidak pernah lelah untuk selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Ir.Rasional Sitepu M.Eng selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Katolik Widya Mandala.
3. Bapak Julius Mulyono, ST, MT. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Katolik Widya Mandala.
4. Ibu Anastasia Lidya Maukar, ST, MSc., MMT. Selaku Sekretaris Jurusan Teknik Industri Universitas Katolik.
5. Bapak Martinus Edy, ST, MT. selaku dosen pembimbing I yang telah banyak memberikan petunjuk, saran, dan koreksi yang berharga.
6. Bapak Suhartono, S.Si,M.Sc.selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan petunjuk, saran, dan koreksi yang berharga.
7. Ibu Shirley. W, Direktur Utama PT.XYZ yang telah memberikan petunjuk, saran, dan koreksi yang sangat berharga.
8. Seluruh Staff PT.XYZ yang telah memberikan petunjuk, saran, dan koreksi yang sangat berharga.
9. Seluruh Dosen Teknik Industri yang selama masa perkuliahan telah memberikan ide, semangat, dan tambahan wawasan bagi penulis.

10. Seluruh teman yang telah memberikan bantuan, semangat, serta dukungan moril bagi penulis.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang dapat menyempurnakan karya skripsi ini.

Surabaya, 8 Januari 2008

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN.....	
I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	2
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Batasan Masalah.....	3
1.4. Tujuan Penelitian	3
1.5. Sistematika Penulisan	3
II LANDASAN TEORI	5
2.1. Visi dan Strategi.....	5
2.1.1. Pengertian Visi.....	5
2.1.2. Pengertian Misi	6
2.1.3. Strategi	7
2.1.3.1. Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi	7
2.1.3.2. Cara Membuat Analisis SWOT	8
2.1.3.3. Analisis SWOT Dengan Model Matrik SWOT	9
2.2. Pengukuran Kinerja.....	10
2.2.1. Perilaku	13
2.2.2. Motif.....	14
2.2.3. Motivasi	14
2.2.4. Perilaku Organisasi	18
2.2.5. Perilaku Manajer	19
2.3. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	20
2.3.1. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.3.2. <i>Balanced Scorecard Versus</i> Pengukuran Tradisional	23
2.3.3. Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.3.3.1. Financial Perspective	25
2.3.3.2. Customer Perspective.....	26
2.3.3.3. Internal Business Process Perspective.....	28
2.3.3.4. Learning and Growth Perspective	29
2.4. <i>Key Success Factors</i>	31
2.4.1. Pengertian <i>Key Success Factors</i>	31
2.4.2. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja Pada <i>Critical Success Factors</i>	31
2.4.3. <i>Key Success Factors</i> Dalam Empat Perspektif	33

2.5.	Menghubungkan Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> dan Strategi.....	36
2.6.	<i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	38
2.6.1.	Langkah-langkah dan Prosedur AHP.....	39
2.6.2.	Penyusunan Prioritas.....	40
2.6.3.	Pengujian Konsistensi Penilaian.....	42
2.6.3.1.	Pengujian Konsistensi Matrik Perbandingan.....	42
2.6.3.2.	Pengujian Konsistensi Matrik.....	42
III METODOLOGI PENELITIAN.....		43
3.1.	Studi Pustaka.....	45
3.2.	Observasi pada Badan Usaha.....	46
3.3.	Menghubungkan Visi, misi dan Strategi.....	45
3.4.	Menghubungkan strategi dari Analisis SWOT dan Pengukuran BSC.....	46
3.5.	Identifikasi Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Badan Usaha.....	46
3.6.	Perancangan pengukuran BSC.....	48
3.7.	Identifikasi Data yang Diperlukan.....	49
3.8.	Penentuan Bobot untuk Tiap Tolok Ukur dalam BSC dengan Menggunakan AHP.....	49
3.9.	Perancangan Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.10.	Pengumpulan Data.....	50
3.11.	Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode BSC.....	50
3.12.	Mengintepretasikan Hasil Pengukuran dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard.....	51
3.13.	Penarikan Kesimpulan dan Saran.....	51
IV PENGUMPULAN DATA.....		52
4.1.	Sejarah Perusahaan.....	52
4.2.	Visi, Misi, dan Strategi PT. XYZ.....	52
4.2.1.	Visi.....	52
4.2.2.	Misi.....	53
4.2.3.	Strategi.....	53
4.3.	Struktur Organisasi.....	57
4.4.	Gambaran Umum Ekspedisi PT. XYZ.....	58
4.4.1.	Aktivitas Perusahaan Ekspedisi.....	58
4.4.2.	Pesaing dan Persaingan.....	59
4.5.	Ketenagakerjaan.....	59
4.5.1.	Penerimaan Karyawan.....	59
4.5.2.	Sistem Penggajian dan Tunjangan.....	60
4.5.3.	Pembagian Waktu Kerja dan Sistem Libur.....	60
4.5.4.	Jumlah Tenaga Kerja.....	60
4.6.	Data Internal Untuk Pengukuran Kinerja Pada Ekspedisi PT. XYZ.....	61
4.6.1.	<i>Financial Perspective</i>	61
4.6.2.	<i>Customer Perspective</i>	62
4.6.3.	<i>Internal Business Process Perspective</i>	64
4.6.4.	<i>Learning and Growth Perspective</i>	65

V PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS HASIL PENGOLAHAN DATA

.....	67
5.1. Menghubungkan Visi dan Strategi.....	67
5.2. Menghubungkan Pengukuran BSC dan strategi	68
5.2.1. <i>Financial Perspective</i>	70
5.2.2. <i>Customer Perspective</i>	71
5.2.3. <i>Internal Business Process Perspective</i>	73
5.2.4. <i>Learning and Growth Perspective</i>	74
5.3. Perancangan BSC Dalam 4 Perspektif.....	76
5.4. Perhitungan dan Analisis Pengukuran Kinerja Empat Perspektif Dalam BSC	80
5.4.1. <i>Financial Perspective</i>	80
5.4.2. <i>Customer Perspective</i>	82
5.4.3. <i>Internal Business Process Perspective</i>	84
5.4.4. <i>Learning and Growth Perspective</i>	86
5.5. Perhitungan dan Analisis Pengukuran Kinerja Empat Perspektif Dalam BSC Pada Perusahaan Ekspedisi PT. XYZ.....	88
5.5.1. Penentuan Bobot Dari Masing-masing Tolok Ukur Pada Tiap Perspektif	88
5.5.1.1. <i>Financial Perspective</i>	89
5.5.1.2. <i>Customer Perspective</i>	90
5.5.1.3. <i>Internal Business Process Perspective</i>	92
5.5.1.4. <i>Learning and Growth Perspective</i>	94
5.5.2. Penentuan Bobot Bagi Empat Perspektif Dalam BSC.....	95
5.6. Pengukuran Kinerja Perusahaan Ekspedisi PT. XYZ Sesuai Dengan BSC	97
5.6.1. Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Tahun 2004-2006	97
5.7. Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan Ekspedisi PT. XYZ Dalam Empat Perspektif	104
5.7.1. Pengukuran Kinerja Keseluruhan Ekspedisi PT. XYZ Tahun 2004	104
5.7.2. Pengukuran Kinerja Keseluruhan Ekspedisi PT. XYZ Tahun 2005	104
5.7.3. Pengukuran Kinerja Keseluruhan Ekspedisi PT. XYZ Tahun 2006	105
5.6. Hasil Pengukuran dan Analisis Kuisioner Kepuasan Pelanggan.....	105
5.7. Hasil Pengukuran dan Analisis Kuisioner Kepuasan Karyawan	109
5.9. Usulan Untuk Peningkatan Kinerja Ekspedisi PT. XYZ	117
5.9.1. Usulan Peningkatan Kinerja <i>Financial Perspective</i>	117
5.9.2. Usulan Peningkatan Kinerja <i>Customer Perspective</i>	118
5.9.3. Usulan Peningkatan Kinerja <i>Internal Business Process Perspective</i>	119
5.9.4. Usulan Peningkatan Kinerja <i>Internal Business Process Perspective</i>	120

DAFTAR GAMBAR

2.1. Diagram Analisis SWOT	8
2.2. Matrik SWOT	9
2.3. The Balanced Scorecard.....	23
2.4. Menghubungkan Pengukuran BSC Dengan Strategi	32
2.5. Proses Penerjemahan Strategi Ke Dalam Sistem Pengukuran.....	37
2.6. Contoh Matrik Perbandingan	40
3.1. Langkah-langkah Proses Penelitian	44
3.3. Strategic Mapping yang menggambarkan Cause Effect Diagram antar <i>Critical Success Factor</i> dalam BSC di PT. XYZ.....	47
4.1. Matrik SWOT PT. XYZ.....	56
4.2. Struktur Organisasi di PT. XYZ	57
5.1. Grafik Perspektif Finansial	80
5.2. Grafik Perspektif Pelanggan	84
5.3. Grafik Perspektif Proses Bisnis Internal.	86
5.4. Grafik Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh	87

DAFTAR TABEL

2.1. Skala Penilaian Perbandingan.....	42
2.2. Nilai Random Indeks	43
4.1. Tingkat Pendidikan dan Jumlah Karyawan Tahun 2004-2006	61
4.2. Data Keuangan Periode 2004-2006	62
4.3. Jumlah Pelanggan Lama dan Baru Periode Tahun 2004-2006	63
4.4. Jumlah Keluhan Periode Tahun 2004-2006.....	63
4.5. Jumlah Keterlambatan Tahun 2004-2006 Yang Disebabkan Faktor Kesalahan Manusia	64
4.6. Data Jumlah Biaya Klaim Barang Hilang Atau Rusak	65
4.7. Jumlah Biaya Klaim Tarif.....	65
4.8. Jumlah Karyawan Keluar-Masuk.....	66
4.9. Jumlah Hari Kerja Hilang	66
5.1. Tujuan dan Tolok Ukur <i>Financial Perspective</i>	77
5.2. Tujuan dan Tolok Ukur <i>Customer Perspective</i>	78
5.3. Tujuan dan Tolok Ukur <i>Internal Business Proccess Perspective</i>	78
5.4. Tujuan dan Tolok Ukur <i>Learning and Growth Perspective</i>	79
5.5. <i>Financial Perspective</i>	80
5.6. Perhitungan <i>Customer Loyalty (CL)</i> Tahun 2004-2006	82
5.7. Perhitungan <i>Persentase Number of New Customer</i>	83
5.8. Perhitungan <i>Persentase Number of Complaint</i>	83
5.9. Perhitungan <i>Persentase On Time Delivery</i>	85
5.10. Perhitungan <i>Persentase Biaya Klaim Barang Hilang Atau Rusak</i>	85
5.11. Perhitungan <i>Persentase Biaya Klaim Pemotongan Tarif</i>	86
5.12. <i>Persentase Employee Turnover</i>	87
5.13. <i>Persentase Absenteism</i>	87
5.14. Skala Pembobotan Pada Metode AHP.....	88
5.15. Matrik Perbandingan Tolok Ukur <i>Financial Perspective</i>	89
5.16. Matrik Perbandingan Hasil Normalisasi Tolok Ukur <i>Financial Perspective</i>	89
5.17. Perkalian Matrik Perbandingan Dengan Rata-rata Baris (X) <i>Financial Perspective</i>	89

5.18. Penetapan λ Maks <i>Financial Perspective</i>	90
5.19. Matrik Perbandingan Tolok Ukur <i>Customer Perspective</i>	91
5.20. Matrik Perbandingan Hasil Normalisasi Tolok Ukur <i>Customer Perspective</i>	91
5.21. Perkalian Matrik Perbandingan Dengan Rata-rata Baris <i>Customer Perspective</i>	91
5.22. Penetapan λ Maks <i>Customer Perspective</i>	91
5.23. Matrik Perbandingan Tolok Ukur <i>Internal Business Process Perspective</i>	92
5.24. Matrik Perbandingan Hasil Normalisasi Tolok Ukur <i>Internal Business Process Perspective</i>	92
5.25. Perkalian Matrik Perbandingan Dengan Rata-rata Baris <i>Internal Business Process Perspective</i>	93
5.26. Penetapan λ Maks <i>Internal Business Process Perspective</i>	93
5.27. Matrik Perbandingan Tolok Ukur <i>Learning and Growth Perspective</i>	94
5.28. Matrik Perbandingan Hasil Normalisasi Tolok Ukur <i>Learning and Growth Perspective</i>	94
5.29. Perkalian Matrik Perbandingan Dengan Rata-rata Baris <i>Learning and Growth Perspective</i>	94
5.30. Penetapan λ Maks <i>Learning and Growth Perspective</i>	95
5.31. Matrik Perbandingan Tolok Ukur Empat Perspektif	96
5.32. Matrik Perbandingan Hasil Normalisasi Tolok Ukur Empat Perspektif..	96
5.33. Perkalian Matrik Perbandingan Dengan Rata-rata Baris Empat Perspektif	96
5.34. Penetapan λ Maks Empat Perspektif.....	96
5.35. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Financial Perspective</i> Tahun 2004.....	98
5.36. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Customer Perspective</i> Tahun 2004.....	98
5.37. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Internal Business Process Perspective</i> Tahun 2004.....	99

5.38. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Learning and Growth</i> Perspektive Tahun 2004.....	99
5.39. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Financial</i> Perspektive Tahun 2005.....	100
5.40. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Customer</i> Perspektive Tahun 2005.....	100
5.41. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Internal Business</i> <i>Process Perspektive</i> Tahun 2005	101
5.42. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Learning and Growth</i> Perspektive Tahun 2005.....	101
5.43. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Financial</i> Perspektive Tahun 2006.....	102
5.44. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Customer</i> Perspektive Tahun 2006.....	102
5.45. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Internal Business</i> <i>Process Perspektive</i> Tahun 2006	103
5.46. Pengukuran Kinerja Ekspedisi PT. XYZ Dalam <i>Learning and Growth</i> Perspektive Tahun 2006.....	103
5.47. Kinerja Ekspedisi PT XYZ Tahun 2004.....	104
5.48. Kinerja Ekspedisi PT XYZ Tahun 2005.....	104
5.48. Kinerja Ekspedisi PT XYZ Tahun 2006.....	105
5.49. Profil Pelanggan.....	106
5.50. Kepuasan Pelanggan PT. XYZ.....	106
5.51. Profil Karyawan.....	110
5.52. Aspek Motivasi Karyawan.....	112
5.53. Aspek Perilaku Pimpinan.....	114
5.54. Aspek Perilaku Organisasi.....	115

ABSTRAK

Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor penting dalam usaha perbaikan kinerja dan menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Sejauh ini pengukuran kinerja di PT. XYZ hanya terbatas pada pengukuran finansial saja, yang hanya menitikberatkan pada sisi keuangan dan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuan mengukur kinerja intangible asset dan Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan. PT. XYZ merupakan perusahaan ekspedisi yang telah berdiri sejak tahun 2001. Saat ini perusahaan menghadapi persaingan yang semakin ketat, dikarenakan banyaknya perusahaan sejenis yang ada. Balanced Scorecard merupakan suatu metode untuk mengukur kinerja organisasi secara iteratif dan menyeluruh dengan memperhatikan berbagai faktor. Dengan Balanced Scorecard kinerja dinilai baik secara finansial maupun secara non finansial sehingga lebih tertuju pada kinerja suatu proses. Pada penelitian ini, juga digunakan analisis SWOT sebagai alat formulasi strategi yang kemudian akan dikaitkan dengan pengukuran Balanced Scorecard. Selain itu juga digunakan Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan bobot tiap tolok ukur dalam Balanced Scorecard. Dari hasil pengukuran dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan dari tahun 2004 – 2006 dikategorikan cukup baik. Oleh karena itu, kinerja perusahaan dapat ditingkatkan menjadi kategori sangat baik untuk di masa yang akan datang. Untuk itu, disarankan beberapa usulan perbaikan, yaitu: melakukan proses perbaikan dan evaluasi secara terus-menerus dalam hal kualitas pelayanan jasa, menawarkan pelayanan-pelayanan baru, misalnya: membuka jasa pelayanan pengiriman barang ke daerah yang lain, dan meningkatkan keamanan barang dalam proses pengiriman dengan cara pemberian label khusus pada barang yang dikirim dan menempatkan 1 atau beberapa orang untuk menjaga barang ketika proses pengiriman, baik di dalam kapal ataupun di pelabuhan.

Kata Kunci: *Pengukuran, Kinerja, Intangible Asset, Sumber Daya Manusia (SDM), Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process (AHP), Strategi.*