

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*  
PADA PT. XYZ**



**Disusun Oleh :  
ANGELA CLARA BERNADIA S.      5303012016**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2016**


## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan skripsi dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA 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 kerja praktek ini ternyata merupakan hasil karya orang lain, maka saya sadar dan menerima konsekuensi bahwa laporan skripsi ini tidak dapat saya gunakan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik.

Surabaya, 29 Juli 2016

Mahasiswa/i yang bersangkutan,



  
Angela Klara Bernadia Sihotang  
NRP. 5303012016

**LEMBAR PENGESAHAN  
DOSEN PEMBIMBING**

Skripsi dengan judul “**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. XYZ**” yang telah disusun oleh mahasiswa dengan :

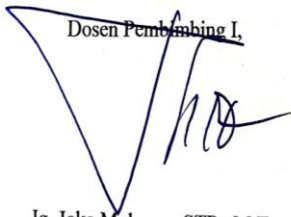
Nama : Angela Klara Bernadia Sihotang

Nomor Pokok : 5303012016

Dinyatakan telah memenuhi sebagian persyaratan kurikulum jurusan Teknik Industri guna mengikuti sidang skripsi.

Surabaya, 14 Juli 2016

Dosen Pembimbing I,



Ig. Joko Mulyono, STP., M.T

NIK. 531.98.0325

Dosen Pembimbing II,



Ivan Gunawan, S.T., MMT

NIK. 531.15.0840

**LEMBAR PERSETUJUAN  
PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

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

Nama : Angela Klara Bernadia Sihotang

Nomor Pokok : 5303012016

Menyetujui skripsi/karya ilmiah saya dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. XYZ”** untuk dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (Digital Library Perpustakaan Unika Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan Undang-undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 26 Juli 2016

Yang menyatakan,



Angela Klara Bernadia Sihotang

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. XYZ”** yang telah disusun oleh mahasiswa dengan :

Nama : Angela Klara Bernadia Sihotang  
Nomor Pokok : 5303012016  
Tanggal Ujian : 22 Juli 2016

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

Surabaya, 26 Juli 2016

Ketua Dewan Penguji,



Martinus Edy Sianto, ST., MT.

NIK. 531.98.0305

Dekan Fakultas Teknik,



Ir. Suryadi Isradji, MT., Ph.D.

NIK. 521.93.0198

Ketua Jurusan Teknik Industri,



Ig. Jaka Mulyana, STP., MT.

NIK.531.98.0325

## **KATA PENGANTAR**

Pertama-tama penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang berjudul “**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. XYZ**”

(Studi Kasus : PT. XYZ.)”

Dalam penyusunan laporan ini tidak terlepas dari bantuan-bantuan berbagai pihak yang terkait. Melalui kesempatan ini penulis selaku Mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandala mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Ir. Suryadi Ismadji, MT., Ph.D, selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Bapak Ig. Joko Mulyono, STP.,MT, selaku ketua Jurusan Teknik Industri.
3. Bapak Ig. Joko Mulyono, STP.,MT, selaku dosen penasehat akademik yang telah membimbing saya hingga akhir dan memberikan dukungannya.
4. Bapak Ig. Joko Mulyono, STP.,MT, selaku dosen pembimbing yang telah mengarahkan serta membantu dalam penyusunan laporan tugas akhir ini.
5. Bapak Ivan Gunawan, ST, M. MT., selaku dosen pembimbing yang telah mengarahkan serta membantu dalam penyusunan laporan tugas akhir ini.

6. Bapak Martinus Edy S, ST., MT., Ibu Dian Retno Sari Dewi, ST., MT, S, dan Ibu Luh Juni A. S. Si., M. Si. selaku dosen penguji yang telah memberi koreksi dan masukan bagi penelitian yang dilakukan penulis.
7. Seluruh Dosen Jurusan Teknik Industri Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah memberikan ilmu kepada saya selama 4 tahun mencari ilmu.
8. *General Manager* dari PT. XYZ yang telah memberi ijin bagi penulis untuk mengadakan penelitian.
9. Seluruh karyawan HRD dari PT. XYZ yang telah memberikan dukungan berupa materi pembelajaran tentang PT. XYZ secara detail.
10. Pembimbing lapangan dari PT. XYZ yang telah membimbing penulis dalam melakukan penelitian.
11. Para karyawan produksi PT. XYZ yang telah memberi support dalam melakukan penelitian , wawancara dan observasi.
12. Orang tua yang senantiasa memberikan dukungan, doa dan materi dalam melakukan penelitian skripsi.
13. Saudara kandung yang telah memberikan dukungan dan doa.
14. Seluruh keluarga besar saya yang telah memberikan dukungan, semangat dan doa yang sebesar-besarnya.
15. Teman – teman jurusan teknik industri tahun ajaran 2012 yang telah memberikan dukungan dan doa.
16. Yessica, Evelyn, Agnes, Billy, Loviana, Fito, Andreas, Merrynda, Sherly, Angelline, Yonathan, Windha yang telah

memberikan waktu, dukungan dan doa dalam melakukan pengerjaan penelitian.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat menambah wawasan bagi para pembaca terutama mahasiswa Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik.

Surabaya, Juli 2016

Penulis,



## DAFTAR ISI

HALAMA JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Sistematika Penulisan	3
BAB II LANDASAN TEORI	5
2.1. Pengukuran Kinerja	5
2.2. Balanced Scorecard	6
2.3. Tujuan Pengukuran Kinerja	17
2.4. Kelemahan Pengukuran Kinerja	18
2.5. Keunggulan Pengukuran Kinerja	18
2.6. Menghubungkan Visi, Misi, & Strategi Perusahaan	20
2.7. Perhitungan KPI Keempat Perspektif	23
2.8. Atribut Pengukuran Kinerja yang Baik	29

2.9. Langkah – Langkah Balanced Scorecard	31
2.10. Aspek yang Diukur dalam Balanced Scorecard	32
2.11. Matrix Omax	36
2.12. Dashboard Management	37
2.13. Analisis SWOT	37
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	<b>39</b>
3.1. Mengidentifikasi Masalah	40
3.2. Mengumpulkan Data	40
3.3. Menentukan KPI Pada Setiap Perspektif	41
3.4. Menyusun SWOT	41
3.5. OMAX	41
3.6. Membuat Dashboard Management	42
3.7. Membuat Kesimpulan dan Saran	42
<b>BAB IV PENGOLAHAN DATA</b>	<b>43</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	43
4.2. Struktur Organisasi	43
4.3. Visi dan Misi Perusahaan	45
4.4. Menerjemahkan Strategi Perusahaan	45
4.4.1. Hubungan Sebab – Akibat	46
4.4.1.1. Hubungan Sebab - Akibat perspektif pertumbuhan dan pemberlajaran	49
4.4.1.2. Hubungan Sebab - Akibat perspektif Proses bisnis internal	51
4.4.1.3. Hubungan Sebab – Akibat perspektif Pelanggan	53
4.4.1.4. Hubungan Sebab – Akibat perspektif	

Keuangan	55
4.5. Perhitungan KPI keempat Perspektif	
4.5.1. Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	56
4.5.2. Data Perspektif Pelanggan	58
4.5.3. Data Perspektif Proses Bisnis Internal	60
4.5.4. Data Perspektif Keuangan	62
4.6. KPI Setiap Perspektif	64
4.7. Analisis SWOT	66
4.7.1 Analisis SWOT perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Strategi (Strength – Opportunity)	66
4.7.2 Analisis SWOT perspektif pelanggan	70
4.7.3 Analisis SWOT perspektif proses bisnis internal	73
4.7.4 Analisis SWOT perspektif keuangan	77
4.8 Merancang Strategi Berdasarkan Analisis SWOT	80
4.8.1 Penjelasan strategi pertumbuhan dan Pembelajaran	85
4.8.2 Penjelasan strategi perspektif pelanggan	92
4.8.3 Penjelasan strategi perspektif proses bisnis internal	96
4.8.4 Penjelasan strategi perspektif keuangan	102
4.9 OMAX	107
4.9.4 OMAX Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	108

BAB V ANALISA DATA	126
5.1. Perhitungan KPI Keempat Perspektif	126
5.1.1. Perhitungan KPI perspektif pertumbuhan Dan Pembelajaran	126
5.2. Pie Chart	131
5.2.1. Pie chart pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	131
5.2.2. Pie chart pada perspektif pelanggan	132
5.2.3. Pie chart pada perspektif proses bisnis internal	133
5.2.4. Pie chart pada perspektif keuangan	133
5.3. Performance Indikator	135
5.4. Dashboard Management	137
5.6 Evaluasi Hasil Pengukuran Kinerja	139
5.6.1 Evaluasi hasil pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	139
5.6.2 Evaluasi hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan	140
5.6.3Evaluasi hasil pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal	141
5.6.4 Evaluasi hasil pengukuran kinerja pada perspektif keuangan	141
 BAB VI KESIMPULAN SARAN	
6.1. Kesimpulan	
6.2. Saran	
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penjelasan perspektif pelanggan	15
Tabel 4.2 Hubungan sebab-akibat dengan KPI pada PT. XY	47-49
Tabel 4.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	56
Tabel 4.4 Perspektif Pelanggan	58
Tabel 4.5 Perspektif Proses Bisnis Internal	60
Tabel 4.6 Perspektif Keuangan	62
Tabel 4.7 Hasil Pengukuran KPI perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	64
Tabel 4.8 Perhitungan KPI keempat perspektif	65
Tabel 4.9 Matriks SWOT perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran	81
Tabel 4.10 Matriks SWOT perspektif pelanggan	82
Tabel 4.11 Matriks SWOT perspektif proses bisnis internal	83
Tabel 4.12 Matriks SWOT perspektif keuangan	84
Tabel 4.13 Pembobotan yang ditentukan perusahaan	107
Tabel 4.14 Perhitungan masing-masing level untuk setiap	

KPI perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	111
Tabel 4.15 OMAX Periode Pertama	112
Tabel 4.16 Hasil perhitungan nilai	112
Tabel 4.17 <i>Performance Indikator</i>	113
Tabel 4.18 OMAX Periode Kedua	114
Tabel 4.19 Hasil perhitungan nilai	114
Tabel 4.20 <i>Performance Indikator</i>	115
Tabel 4.21 OMAX Periode Ketiga	116
Tabel 4.22 Hasil perhitungan nilai	116
Tabel 4.23 <i>Performance Indikator</i>	117
Tabel 4.24 OMAX Periode Keempat	118
Tabel 4.25 Hasil perhitungan nilai	118
Tabel 4.26 <i>Performance Indikator</i>	119
Tabel 4.27 OMAX Periode Kelima	120
Tabel 4.28 Hasil perhitungan nilai	120
Tabel 4.29 <i>Performance Indikator</i>	121
Tabel 4.30 OMAX Periode Keenam	122

Tabel 4.31 Hasil perhitungan nilai	122
Tabel 4.32 <i>Performance Indikator</i>	123
Tabel 4.33 Hasil OMAX pada keempat perspektif	124-125

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perspektif proses internal bisnis dalam konsep <i>Balanced Scorecard</i>	13
Gambar 2.2 Perspektif pelanggan	14
Gambar 3.1 Alur Proses Penelitian	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.XYZ	53
Gambar 5.1 Perhitungan KPI <i>Employee Productivity</i>	126
Gambar 5.2 Perhitungan KPI <i>Absenteeism</i>	128
Gambar 5.3 Perhitungan KPI <i>Employee Turnover</i>	129
Gambar 5.4 Perhitungan KPI <i>Total Hours of Employee Training</i>	130
Gambar 5.5 <i>Pie Chart</i> perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	131
Gambar 5.6 <i>Pie Chart</i> perspektif pelanggan	132
Gambar 5.7 <i>Pie Chart</i> perspektif proses bisnis internal	133
Gambar 5.8 <i>Pei Chart</i> pada perspektif keuangan	134
Gambar 5.9 Hasil perhitungan <i>index performance indicator</i>	135
Gambar 5.10 <i>Dashboard Management</i>	137



## ABSTRAK

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri *box* karton. Selama ini perusahaan dalam menentukan kinerja perusahaan hanya melihat pada faktor keuangan saja, padahal masih terdapat banyak faktor pendukung lainnya. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung lainnya maka digunakan metode “*Balanced Scorecard*”, metode ini mengukur kinerja perusahaan dilihat dari 4 perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Dari metode tersebut, didapatkan 14 KPI (*key performance indicator*) yang digunakan perusahaan dalam pengukuran kinerja. Metode AHP (*Analytical Hierarchy Proses*) adalah metode pendukung yang digunakan untuk dapat mengetahui bobot kepentingan dari tiap-tiap KPI yang teridentifikasi. Dari hasil pengukuran kinerja pada PT. XYZ dapat dilihat bahwa secara keseluruhan kinerja dari PT. XYZ tergolong pada kategori cukup baik dan baik, hal ini dapat dilihat dari data hasil pengolahan yang terhadap kinerja keseluruhan perusahaan selama 6 periode (2010-2015). Pengukuran produktivitas dilakukan dengan menggunakan metode *objective matrix* (OMAX).