



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**RANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
BERDASARKAN METODE BALANCED SCORECARD**

PADA PT. PPA CONSULTANTS

KARYA AKHIR

OLEH

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ADMIRAL

55110110098

UNIVERSITAS MERCU BUANA

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

2012

PENGESAHAN

Judul : Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berdasarkan Metode Balanced Scorecard Pada PT. PPA Consultants.

Bentuk Karya Akhir : Perancangan Sistem

Nama : Admiral

NIM : 55110110098

Program : Pascasarjana Magister Manajemen

Tanggal : 06 September 2012

Mengesahkan

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

(Dr. Rina Astini, SE, MM)

(Prof. Dr. Didik J. Rachbini)

Pembimbing

(Dr. Lien Herliani Kusumah, SE, M.T)

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini :

Judul : **Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berdasarkan Metode Balanced Scorecard Pada PT. PPA Consultants.**

Bentuk Karya Akhir : Perancangan Sistem
Nama : Admiral
NIM : 55110110098
Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen
Tanggal : 06 September 2012

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 06 September 2012



Admiral

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan rahmat-Nya, sehingga penelitian dan penyusunan Karya akhir ini dapat diselesaikan. Karya Akhir ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk menyelesaikan pendidikan di Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana. Karya akhir ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan serta dorongan dari berbagai pihak dalam penyusunannya. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Lien Herliani Kusumah, SE, MT. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyusunan karya Akhir ini.
2. Ibu Dr. Rina Astini, SE, MM, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
3. Seluruh dosen yang telah mendidik penulis selama masa perkuliahan di MM - Universitas Mercu Buana.
4. Bapak Ir. Tonih Usmanah, M.Si, selaku Direktur Utama PT. PPA Consultants sebagai mentor yang telah memberikan pengetahuannya tentang perusahaan Jasa Konsultansi serta kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT. PPA Consultants.
5. Bapak Ir. Satrio Budi Handoko, M.Si, selaku Direktur Training Services PT. PPA Consultants, yang telah memberikan informasi dan pengetahuannya dalam penulisan karya akhir ini.

6. Bapak Ir. Asrul Masir Harahap, MPd, selaku Direktur Consulting Services PT. PPA Consultants, atas masukan dan saran-sarannya.
7. Seluruh Manajemen PT. PPA Consultants dalam memberikan data dan kerjasamanya didalam penulisan karya akhir ini.
8. Papa, Mama dan Ravenska (istriku tercinta), yang telah memberikan doa, semangat, perhatian serta kasih sayangnya kepada penulis.
9. Teman-teman Tenaga Ahli yang telah memberikan motivasi, saran dan pengetahuannya (Bapak Marly Dahyaridi, SE, MM, & Tarjono M, kes, Dudiana, ST).
10. Teman-teman Tim Futsal MM-UMB (ferry, dony, waridi, joni, affan, indra, iwan, henry, arrul) dan *Special for my Big Brother* M. Soelton teman seperjuangan selama kuliah.
11. Kawan lama yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu.

Karya akhir ini tidak luput dari kekurangan dan belum sempurna, penulis menyadari hal itu dan mengharapkan kritik serta saran yang membangun. Mudah-mudahan penelitian ini bermanfaat bagi Universitas Mercu Buana.

Jakarta, 06 September 2012

(Admiral)

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR SINGKATAN	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah	4
1.2.1. Identifikasi Masalah	4
1.2.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	6
1.3.1. Maksud Penelitian	6
1.3.2. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat dan Kegunaan Penelitian	7
1.4.1. Manfaat Penelitian	7
1.4.2. Kegunaan Penelitian	7

BAB II DESKRIPSI PERUSAHAAN

2.1. Sejarah Berdirinya PT. PPA Consultants	9
2.1.1. Visi dan Misi PT. PPA Consultants	9
2.2. Lingkup Bidang Usaha	10
2.2.1. Bidang Pelayanan	11
2.3. Sumberdaya	15
2.3.1. Sumberdaya Manusia	15
2.3.2. Sumberdaya Lainnya	17
2.4. Tantangan Bisnis PT. PPA Consultants	22
2.5. Proses Bisnis PT. PPA. Consultants	23

BAB III KONSEP PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA

3.1. Kinerja	27
3.1.1. Pengukuran Kinerja	27
3.1.2. Manajemen Kinerja dan Pengukuran Kinerja	28
3.1.3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	30
3.1.4. Ragam Ukuran Kinerja	31
3.1.5. Ukuran Kinerja yang Baik	36
3.2. Pengukuran Kinerja Tradisional	37
3.3. Pengukuran Kinerja Organisasi Jasa	40
3.4. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	43
3.4.1. Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	49
3.4.2. Terminologi dalam <i>Balanced Scorecard</i>	61
3.5. Rerangka Pemikiran	68

BAB IV METODE PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA

4.1. Pengumpulan Informasi	71
4.1.1. Jenis dan Sumber Informasi	71

4.1.2. Metode Pengumpulan Informasi	74
4.2. Metode Perancangan	77
4.3. Proses Perancangan dan Pengembangan	88
4.3.1. Perkiraan Dampak Hasil Perancangan Bagi Perusahaan	90
4.4. Metode Analisa Hasil Rancangan	92
4.4.1. Validasi	92
4.4.2. Analisis Peluang	93
4.5. Bagan Alur Proses Perancangan	95

BAB V ANALISIS DATA

5.1. Analisa Pengukuran Kinerja PT. PPA Consultants saat ini	97
5.2. Analisa Visi, Misi dan Nilai PT. PPA Consultants	108
5.3. Analisa SWOT	110
5.4. Strategi PT. PPA Consultans	116
5.5. Analisa Key Result Area (KRA)	117
5.6. Perancangan Balanced Scorecard	119
5.6.1. Analisa pembentukan Peta Strategi Perusahaan	119
5.6.2. Sasaran Strategis PT. PPA Consultants	124
5.6.3. Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Perusahaan	128
5.7. Cascading BSC Perusahaan ke Unit Bisnis (Divisi)	130
5.7.1. Peta strategi Direktorat Consulting Services (DCS)	131
5.7.2. Peta Strategi Direktorat Training Services (DTS).....	138
5.7.3. Peta Strategi Direktorat Keuangan dan Administrasi (DFA)	142
5.8. Analisa Pembobotan Kepentingan	151
5.8.1. Pemilihan Responden Ahli	155
5.8.2. Bobot kepentingan Perspektif Balanced Scorecard	156

5.8.3. Bobot Kepentingan Sasaran Strategis	158
5.8.4. Bobot Kepentingan Key performance Indicator	161
5.9. Pengukuran Kinerja PT. PPA. Consultants dengan Balanced Scorecard	163

BAB VI HASIL RANCANGAN SPK BALANCED SCORECARD

6.1. Informasi Pengoperasian Sistem Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	175
6.1.1. Perumusan Inisiatif Strategis	175
6.1.2. Rancangan Form BSC.....	177
6.1.3. Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja BSC	181
6.1.4. Otomatisasi Sistem Pengukuran Kinerja BSC.....	185
6.2. Kriteria Penerimaan Rancangan Balanced Scorecard	185
6.3. Analisa Hasil Rancangan	189
6.3.1. Validasi	189
6.3.2. Analisis Peluang	191

BAB VII KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

7.1. Kesimpulan	199
7.2. Rekomendasi	201

DAFTAR PUSTAKA	204
-----------------------------	-----

LAMPIRAN	207
-----------------------	-----

DAFTAR RIWAYAT HIDUP	225
-----------------------------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel. 1.1	Ringkasan Kinerja Pemasaran Proyek Tahun 2011	2
Tabel. 2.1	Spesialisasi Layanan PT. PPA Consultants	12
Tabel. 2.2	Komposisi Tenaga Kerja PT. PPA Consultants 2012	17
Tabel. 2.3	Alamat kantor pusat dan kantor cabang	17
Tabel. 2.4	Jaringan Kerja Perusahaan PT.PPA Consultants	20
Tabel. 3.1	Perbedaan Pelaporan Pengendalian dan Pelaporan Strategis	68
Tabel. 4.1	Jenis dan Sumber Informasi yang Dibutuhkan	73
Tabel. 4.2.	Informasi yang Diperlukan Pada Saat Observasi	74
Tabel. 4.3	Informasi yang Diperlukan Pada Saat Wawancara	76
Tabel. 4.4	Matriks SWOT	79
Tabel. 4.5	Perbandingan Berpasangan	84
Tabel. 4.6	Rata-rata Rasio Inkonsistensi.....	88
Tabel. 5.1	Kinerja Pemasaran Proyek Tahun 2009	104
Tabel. 5.2	Kinerja Pencapaian Proyek Tahun 2010	105
Tabel. 5.3	Kinerja Pencapaian Proyek Tahun 2011	106
Tabel. 5.4	Trend Kinerja Pemasaran Proyek 2009-2011	107
Tabel. 5.5	Terjemahan Visi, Misi dan Nilai PT. PPA Consultants	109
Tabel. 5.6	Matriks SWOT PT. PPA Consultants	115
Tabel. 5.7	Key Result Area PT.PPA Consultants	118
Tabel. 5.8	Sasaran Strategis dan KPI Perspektif Finansial	128
Tabel. 5.9	Sasaran Strategis dan KPI Perspektif Pelanggan	129
Tabel. 5.10	Sasaran Strategis dan KPI Perspektif Proses bisnis Internal	129
Tabel. 5.11	Sasaran Strategis dan KPI Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	130
Tabel. 5.12	Sasaran Strategis dan KPI Directorate Consulting Services.	137
Tabel. 5.13	Sasaran Strategis dan KPI Direktorat Training Services	139
Tabel. 5.14	Sasaran Strategis dan KPI Unit Kerja Keuangan	143
Tabel. 5.15	Sasaran Strategis dan KPI Unit Kerja SDM	145
Tabel. 5.16	Sasaran Strategis dan KPI Unit Kerja TIK	147

Tabel. 5.17	Sasaran Strategis dan KPI Unit Kerja Invoicing	151
Tabel. 5.18	Data Responden Ahli	155
Tabel. 5.19	Bobot Kepentingan Perspektif BSC	156
Tabel. 5.20	Bobot Lokal dan Global SS Perusahaan	158
Tabel. 5.21	Bobot Kepentingan KPI Perusahaan	162
Tabel. 5.22	Laba Bersih PT.PPA Consultants tahun 2009-2011	164
Tabel. 5.23	Net Profit Margin PT.PPA Consultants tahun 2009-2011 .	164
Tabel. 5.24	Rasio Biaya Operasional PT.PPA Consultants tahun 2009- 2011	165
Tabel. 5.25	Return On Asset PT.PPA Consultants tahun 2009-2011 ...	166
Tabel. 5.26	Peningkatan Jumlah Proyek 2009-2011	167
Tabel. 5.27	Mutu Pelayanan Tahun 2009-2011	170
Tabel. 5.28	Jumlah Kegiatan Dengan Pelanggan Tahun 2009-2011	170
Tabel. 5.29	Jumlah Pelatihan Karyawan Tahun 2001-2011	171
Tabel. 5.30	Kriteria Gap Analysis CGCG UGM.....	173
Tabel. 6.1	Tampilan Form Input BSC.....	179
Tabel. 6.2	Tampilan Form Report BSC	181
Tabel. 6.3	Peningkatan Value Perusahaan dengan Implementasi BSC	192
Tabel. 6.4	Implementasi BSC Perusahaan Asing	192
Tabel. 6.5	Aligment dan Awareness Terhadap Aspek Sosial.....	1965
Tabel. 6.6	Penggunaan Software BSC	196
Tabel. 7.1	Hasil Pembobotan AHP Perusahaan	200

DAFTAR GAMBAR

Gambar. 2.1	Struktur Organisasi PT. PPA. Consultants	16
Gambar. 2.2	Lingkungan Bisnis PT.PPA Consultants	19
Gambar. 2.3	Proses Bisnis PT.PPA Consultants	26
Gambar. 3.1	Siklus Manajemen Kinerja	29
Gambar. 3.2	Jenis-Jenis KPI	36
Gambar. 3.3	Hubungan Umpan balik Dalam Balanced Scorecard	49
Gambar. 3.4	Perspektif Pelanggan	52
Gambar. 3.5	Perspektif Bisnis Internal	53
Gambar. 3.6	Hambatan Eksekusi Dalam Balanced Scorecard	58
Gambar. 3.7	Hambatan Implementasi Strategi dalam Balanced Scorecard	58
Gambar. 3.8	Framework dalam Balanced Scorecard	60
Gambar. 3.9	Contoh Hubungan Sebab-Akibat Dalam Empat Perspektif BSC	65
Gambar 3.10	Rerangka Pemikiran	69
Gambar. 4.1	Jenis Informasi	72
Gambar. 4.2	Metode pengumpulan informasi	77
Gambar. 4.3	Menterjemahkan Strategi Kedalam Proses Operasional BSC (4 perspektif)	81
Gambar. 4.4	10 langkah cascading dalam BSC	82
Gambar. 4.5	Pembentukan Hirarki	84
Gambar. 4.6	Matriks Perbandingan Berpasangan	85
Gambar. 4.7	Fase Perancangan	89
Gambar. 4.8	Analisis Peluang	95
Gambar. 4.9	Alur Proses Perancangan	96
Gambar. 5.1	Struktur Organisasi Direktorat Consulting Services	98
Gambar. 5.2	Struktur Organisasi Direktorat Keuangan dan Administrasi	98
Gambar. 5.3	Struktur Organisasi Direktorat Training Services	99

Gambar. 5.4	Rancangan Peta Strategi PT. PPA Consultants.....	123
Gambar. 5.5	Peta Strategi Direktorat Consulting Services	133
Gambar. 5.6	Peta Strategi Directorate Training Services	138
Gambar. 5.7	Peta Strategi DFA unit kerja Keuangan	141
Gambar. 5.8	Peta Strategi DFA unit kerja SDM	144
Gambar. 5.9	Peta Strategi DFA unit kerja TIK	146
Gambar. 5.10	Alur Proses Pencairan Invoice	148
Gambar. 5.11	Peta Strategi DFA unit kerja Invoicing	150
Gambar. 5.12	Model Hirarki Bobot Kepentingan BSC PT.PPA	153
Gambar. 6.1	The Principles of a SFO	182
Gambar. 6.2	Informasi Pengoperasian Rancangan Sistem BSC	189
Gambar. 6.3	Kriteria Penerimaan Hasil Rancangan	190
Gambar. 6.4	Analisis Hasil Rancangan SPK BSC PT. PPA Consultants.....	197



DAFTAR GRAFIK

Grafik. 5.1	Trend Aktiva Lancar Tahun 2009 – 2011	101
Grafik. 5.2	Trend Aktiva Tetap Tahun 2009 – 2011	101
Grafik. 5.3	Trend Total Aktiva Tahun 2009 – 2011	102
Grafik. 5.4	Kinerja Proyek Tahun 2009	104
Grafik. 5.5	Kinerja Proyek Tahun 2010	105
Grafik. 5.6	Kinerja Proyek Tahun 2011	106



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR SINGKATAN

CI	: Consistency Indeks
CR	: Consistency Ratio
PQ	: Pre Qualification
RI	: Rasio Inkonsistensi
SS	: Sasaran Strategis
TA	: Tenaga Ahli
WB	: World Bank
AHP	: Analytic Hierarchy Process
BSC	: Balanced Scorecard
KPI	: Key Performance Indicator
KRA	: Key Result Area
ROI	: Return On Investment
ROA	: Return On Asset
DCS	: Directorate of Consulting Services
DTS	: Directorate of Training Services
DFA	: Directorate of Finance and Administration
FHO	: Final Hand Over
PHO	: Pre Handling Over
GCG	: Good Corporate Governance
ADB	: Asian Development Bank
IDB	: Islamic Development Bank
PJP	: Peningkatan Jumlah Proyek /Pelanggan
NGO	: Non Government Organization
SDM	: Sumber Daya Manusia
SFO	: Strategy Focus Organization
SMO	: Strategy Management Officer
SPK	: Sistem Pengukuran Kinerja
TIK	: Teknologi Informasi dan Komputer
PMJK	: Pelatihan Manajemen dan Jasa Konsultansi

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner Perbandingan Berpasangan	210
Lampiran 2.	Bobot Kepentingan dari Empat (4) Responden	220
Lampiran 3.	Rata-rata Ukur dari semua Responden	222
Lampiran 4.	Hasil Pembobotan BSC	224
Lampiran 5.	Form Pembobotan BSC	225
Lampiran 6.	Form Input BSC	226
Lampiran 7.	Berita Acara Penelitian Lapangan.....	227



UNIVERSITAS
MERCU BUANA