

TUGAS AKHIR
PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DAN PENGUKURAN KINERJA
PADA
PT. OSRAM INDONESIA

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu (S1)



Disusun Oleh :

Nama : TUGIYANTO
Nim : 4160411-021
Program Studi : Teknik Industri

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2010

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Tugiyanto
N.I.M : 4160411-021
Jurusan : Teknik Industri
Fakultas : Teknologi Industri
Judul Skripsi : Perancangan Balanced Scorecard dan Pengukuran Kinerja

Pada PT. Osram Indonesia

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung-jawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Universitas Mercu Buana.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Penulis,

[Tugiyanto]

UNIVERSITAS MERCU BUANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI JURUSAN TEKNIK
INDUSTRI

LEMBAR PENGESAHAN
TUGAS AKHIR
**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DAN PENGUKURAN
KINERJA PADA
PT. OSRAM INDONESIA**

Disusun Oleh :

Nama : Tugiyanto

N.I.M : 4160411-021

Fakultas : Teknologi Industri

Jurusan : Teknik Industri

Jakarta, Agustus 2010

MENYETUJUI DAN MENGESAHKAN

Koordinator Tugas Akhir dan Ketua Jurusan Teknik Industri

(Ir. M. Kholil, MT)

UNIVERSITAS MERCU BUANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI JURUSAN TEKNIK
INDUSTRI

LEMBAR PERSETUJUAN

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : **Tugiyanto**

N.I.M : **4160411-021**

Fakultas : **Teknologi Industri**

Jurusan : **Teknik Industri**

Judul Skripsi : **PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD***

DAN PENGUKURAN KINERJA PADA PT.

OSRAM INDONESIA

Tugas akhir ini telah diperiksa dan disetujui,

Jakarta, Agustus 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena hanya dengan berkat, rahmat dan petunjukNya sehingga penyusun dapat menyusun laporan tugas akhir yang berjudul “ PERANCANGAN BALANCED SCORECARD DAN PENGUKURAN KINERJA PADA PT. OSRAM INDONESIA.

Laporan akhir ini disusun sebagai syarat dalam mencapai gelar sarjana stratar satu (S1) program studi teknik industri di Universitas Mercu Buana.

Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa selama penyusunan laporan tidak terlepas dari bimbingan dan dorongan serta bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu, Bapak dan kakak tercinta yang selalu memberi dorongan dan motivasi yang tak terhinga.
2. Bapak Alfa Firdaus, ST. MT. selaku dosen pembimbing yang banyak memberikan bantuan , bimbingan dan arahan selama penulisan tugas akhir.
3. Bapak Ir. M. Kholil, MT selaku ketua program studi teknik industri yang banyak memberikan bantuan administrative.
4. Seluruh dosen pengajar teknik industri Universitas Mercu Buana Jakarta.

**5. Angkatan V FTI kelas karyawan Seluruh karyawan PT. Osram
Indoneisa yang telah memberi dukunganya selama ini**

Akhir kata semoga Allah SWT memberikan rahmat dan karunianya kepada kita semuanya. Laporan tugas akhir ini disadari sangat jauh dari sempurna., oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat diharapkan demi perbaikan dimasa mendatang.

Akhirnya, semoga laporan tugas akhir ini dapat memberikan manfaat kepada diri pribadi maupun dunia pendidikan pada umumnya.

Jakarta, Agustus 2010

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Persetujuan	iv
Abstrak	v
Kata pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Pembatasan Masalah	3
1.5. Sistematika Penulisan.....	4
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Ukuran Finansial	6
2.2. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>.....	6
2.3. Perspektif-Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.3.1. Perspektif Keuangan.....	8
2.3.2. Perspektif Pelanggan.....	11
2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	15

2.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	17
2.4. <i>Strategy Map</i>	21
2.5. Mengkaitkan Ukuran <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Strategi	22
2.6. Perancangan dan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.7. <i>Analytical Hierarchy Process</i>	27
2.7.1. Pairwie Comparison.....	27
2.7.2. Skala Perbandingan	28
2.7.3. Langkah-Langkah Perhitungan λ_{max}	28
2.7.4. Consistency index.....	29
2.7.5. Consistency Ratio	29
2.7.6. Langkah – langkah Perbandingan berpasangan	30
2.7.7. Langkah- Langkah Pembobotan	30
2.8. Data	30
2.8.1. Jenis Data	30
2.8.2. Metode Pengumpulan Data	31

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Penelitian Pendahuluan.....	32
3.2. Identifikasi Masalah	32
3.3. Studi Pustaka	32
3.4. Tujuan Penelitian	33
3.5. Pengumpulan Data	33

3.6. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dan Pengukuran	
Kinerja pada PT. Osram Indonesia	34
3.7. Analisa Model <i>Balanced Scorecard</i> dan Pengukuran	
Kinerja pada PT. Osram Indonesia	35
3.8. Kesimpulan dan Saran	36

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1. Pengumpulan Data	40
4.1.1 Sejarah Perusahaan	40
4.1.2 Visi Misi dan Strategi PT. Osram Indonesia.....	42
4.1.3 Struktur Organisasi	43
4.1.4 Bidang Produksi	46
4.1.5 Perspektif Keuangan	51
4.1.6 Perspektif Pelanggan	53
4.1.7 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	55
4.1.8 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	57

4.2. Pengolahan Data	59
4.2.1 Mengidentifikasi Visi, Misi Nilai dan Strategi	59
4.2.2 Merinci Visi Misi dan Nilai Menjadi Tujuan Umum	60
4.2.3 Mengidentifikasi Tujuan Strategik.....	61
4.2.4 Hubungan Sebab Akibat	67
4.2.5 <i>Strategy Map</i>	69
4.2.6 Pengukuran Kinerja Tiap Tujuan Strategik	72
4.2.7 Menghitung Bobot Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	77
4.2.8 Menghitung Bobot Tujuan Strategik Tiap Perspektif	79
4.2.9 Mengukur Kinerja PT. Osram Indonesia	87
 BAB V ANALISA DATA	
5.1. Perspektif Keuangan	90
5.2. Perspektif Pelanggan	92
5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	94
5.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	96
5.5. Analisa Pengukuran Kinerja	98
 BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan	102
6.2. Saran	104
 Dattar Pustaka	106
 Lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Skala Kepentingan Relatif	32
Tabel 2.2	<i>Random Consistency</i>	34
Tabel 4.1	<i>Net Profit Margin</i>	53
Tabel 4.2	<i>Total Cost</i>	53
Tabel 4.3	Peningkatan Penjualan Bersih	54
Tabel 4.4	Persentase Scrap	57
Tabel 4.5	Persentase Produk Cacat	57
Tabel 4.6	Penilaian Kinerja Tujuan Strategik Perspektif Keuangan	75
Tabel 4.7	Penilaian Kinerja Tujuan Strategik Perspektif Pelanggan	76
Tabel 4.8	Penilaian Kinerja Tujuan Strategik Perspektif Proses Bisnis internal	77
Tabel 4.9	Penilaian Kinerja Tujuan Strategik Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	78
Tabel 4.10	Matriks perbandingan berpasangan untuk manager keuangan	79
Tabel 4.11	Vektor prioritas konsensus bobot perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	80
tabel 4.12	Vektor prioritas konsensus perspektif keuangan	82
Tabel 4.13	Bobot Tiap Tujuan Strategik Perspektif Keuangan	82
Tabel 4.14	Vektor prioritas konsensus perspektif pelanggan	83

Tabel 4.15	Bobot Tiap Tujuan Strategik Perspektif Pelangan	84
Tabel 4.16	Vektor prioritas konsensus perspektif bisnis internal	85
Tabel 4.17	Vektor prioritas konsensus sub kriteria memuaskan Pelangan Dalam Perspektif Bisnis Internal	86
Tabel 4.18	Bobot Tiap Tujuan Strategik Perspektif Bisnis Internal	86
Tabel 4.19	Bobot Tiap Tujuan Strategik Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	87
Tabel 4.20	Nilai Kinerja Perspektif Keuangan	89
Tabel 4.21	Nilai Kinerja Perspektif Pelanggan	89
Tabel 4.22	Nilai Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	90
Tabel 4.23	Nilai Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Balanced Scorecard memberi kerangka kerja untuk penerjemahan strategi kedalam kerangka operasional	10
Gambar 2.2	Ukuran-Ukuran Utama dalam Perspektif Pelanggan	16
Gambar 2.3	Proposisi Nilai Pelanggan	18
Gambar 2.4	Model Rantai Generik Proses Bisnis Internal	19
Gambar 2.5	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	23
Gambar 3.1	Tahapan-tahapan Metodologi Penelitian	43
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Osram Indonesia	46
Gambar 4.2	Diagram alir proses produksi air minum dalam kemasan	51
Gambar 4.3	Hubungan sebab akibat – <i>balanced scorecard</i> PT. Osram indonesia	70
Gambar 4.4	Peta Strategi PT. Osram Indonesia	71
Gambar 4.5	Hirarki Tujuan Strategik Perspektif Keuangan	81
Gambar 4.6	Hirarki Tujuan Strategik Perspektif Pelanggan	83
Gambar 4.7	Herarki tujuan strategik proses bisnis internal	84
Gambar 4.8	Hirarki Tujuan Strategik Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	87
Gambar 4.9	Rekapitulasi Pembobotan Perspektif <i>Balanced scorecard</i>	88