

TUGAS AKHIR

**DESAIN DAN IMPLEMENTASI SISTEM PENILAIAN
KINERJA KARYAWAN SERTA PERBAIKAN PENGUKURAN
KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD DI PT XYZ JAKARTA**

**Disusun Guna Melengkapi Sebagian Syarat
Dalam Mencapai Gelar Sarjana Strata Satu (S1)**



Disusun Oleh:

Nama : **Mustofa Ali**
NIM : **41608120063**
Program Studi : **Teknik Industri**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK INDUSTRI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2010**

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **Mustofa Ali**

N.I.M. : **41608120063**

Jurusan : **Teknik Industri**

Fakultas : **Teknik**

Judul Skripsi : **Desain dan Implementasi Sistem Penilaian Kinerja
Karyawan Serta Perbaikan Pengukuran Kinerja
Perusahaan Menggunakan Metode Balanced
Scorecard di PT XYZ Jakarta**

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan skripsi yang telah saya buat ini adalah hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus bersedia menerima sanksi sesuai aturan tata tertib yang berlaku di Universitas Mercu Buana.

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

Penulis,

(Mustofa Ali)

LEMBAR PENGESAHAN

Desain dan Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Serta Perbaikan Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard di PT XYZ Jakarta

Disusun Oleh,

Nama : **Mustofa Ali**
NIM : **41608120063**
Program Studi : **Teknik Industri**

Pembimbing,

(Ir. Indra Almahdy, M.Sc.)

Mengetahui,

Koordinator Tugas Akhir / Ketua Program Studi

(Ir. Muhammad Kholil, M.T.)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohiim.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan karunia nikmat yang tak terhingga, sehingga penulis berhasil menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“Desain dan Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Serta Perbaikan Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PT XYZ Jakarta”**. Tugas akhir ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna meraih gelar Sarjana Teknik pada Jurusan Teknik Industri Universitas Mercu Buana Jakarta. Dalam menyelesaikan penulisan tugas akhir ini, penulis dibantu oleh banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan ucapan terima kasih kepada :

1. Ir. Muhammad Kholil, M.T. selaku Kepala Program Studi Teknik Industri
2. Ir. Indra Almahdy, M.Sc. selaku pembimbing penyusunan tugas akhir ini yang dengan cermat dan sabar mengarahkan penulis untuk menghasilkan tugas akhir yang berkualitas.
3. Segenap dosen yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat bagi penulis untuk menata masa depan yang lebih baik lagi.
4. Bapak Direktur PT XYZ yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk terus bekerja sambil belajar di PT XYZ.

5. Bapak General Manager PT XYZ yang senantiasa membakar motivasi penulis untuk terus memberikan yang terbaik atau tidak sama sekali.
6. Alit Kurnia istriku tercinta dan ketiga buah hatiku tercinta, Ashma Nafilah Maulida, Umar Abdurrohman, dan Fatiha Rahma Adzkie yang senantiasa menjadi bahan bakar motivasi yang tak pernah habis.
7. Hj. Mas'adah ibunda tercinta yang tak pernah putus mendoakan penulis agar tetap konsisten dan istiqomah menempuh studi demi masa depan yang lebih gemilang.
8. Rekan – rekan mahasiswa Program Kelas Karyawan Jurusan Teknik Industri angkatan 14 yang senantiasa kompak untuk saling mengisi dan memotivasi.
9. Serta seluruh pihak yang telah membantu dan tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis sadar bahwa tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin meminta maaf atas ketidaksempurnaan ini dan mengharapkan masukan dan kritikan yang bisa memperbaiki kualitas dari tugas akhir ini.

Pada akhirnya, penulis berharap agar tugas akhir yang penulis susun ini dapat bermanfaat bagi civitas akademika Universitas Mercu Buana, buat PT XYZ dan bagi masyarakat pada umumnya.

Jakarta, Agustus 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Pembatasan Masalah	5
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II. LANDASAN TEORI	8
2.1 Pengukuran Kinerja	8
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	8
2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	9
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	9
2.1.4 Tahap Penilaian Kinerja	10

2.1.5	Penilaian Kinerja Karyawan	11
2.2	Pengukuran Kinerja Tradisional	13
2.3	Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard	14
2.3.1	Pengertian Balanced Scorecard	15
2.3.2	Manfaat Balanced Scorecard	16
2.4	Perspektif – perspektif dalam Balanced Scorecard	17
2.4.1	Perspektif Keuangan	17
2.4.2	Perspektif Pelanggan	19
2.4.3	Perspektif Proses Internal Bisnis ‘	22
2.4.4	Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	24
2.5	Keunggulan Balanced Scorecard	26
2.6	Profil Perusahaan PT XYZ	27
2.7	Implementasi Balanced Scorecard di PT XYZ 2008 s/d 2009	29
2.7.1	Tahapan Implementasi BSC	30
2.7.2	Gap Analysis	31
2.7.3	Perumusan Kembali Visi, Misi dan Nilai Dasar PT XYZ ...	32
2.7.4	Analisa SWOT Terhadap Kondisi PT XYZ	34
2.7.5	Analisa Terhadap Kondisi dan Lingkungan Bisnis PT XYZ	35
2.7.6	Penetapan Fokus Bisnis dan Strategi Bersaing	36
2.7.7	Penyusunan Performa Tiap Perspektif dan Hubungan Sebab Akibatnya	40
2.7.8	Penetapan Parameter Ukur, Metode Evaluasi dan Rencana Aktifitas (Activity Plan)	41

2.7.9 Dampak Implementasi BSC Terhadap Performa PT XYZ	44
2.7.10 Evaluasi implementasi BSC Tahap Awal (2008~2009)	48
BAB III. METODE PENELITIAN	52
3.1 Jenis Penelitian	52
3.2 Objek Penelitian	52
3.3 Data dan Sumber Data	53
3.4 Metode Pengumpulan Data	53
3.5 Metode Analisis Data	54
3.6 Alat Analisis	55
BAB IV. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	56
4.1 Desain Ulang dan Implementasi Pengukuran Kinerja Karyawan yang Efektif	56
4.1.1 Metode Penilaian Kinerja Karyawan Sebelum 2010	57
4.1.2 Metode Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2010	58
4.1.3 Catatan Harian Tiap Karyawan	63
4.1.4 Kendala Dan Penanggulangannya	66
4.2 Penyempurnaan Implementasi Balanced Scorecard di PT XYZ Tahun 2010	68
4.2.1 Penegasan Ikhtisar Pencapaian Visi PT XYZ 2010	71
4.2.2 Analisa SWOT PT XYZ 2010	72
4.2.3 Analisa Competitor Benchmarking PT XYZ 2010	73
4.2.4 Penetapan Strategi Bersaing PT XYZ 2010	76
4.2.5 Penetapan Parameter Ukur Tiap Perspektif BSC	76

BAB V. ANALISA DAN PEMECAHAN MASALAH	79
5.1 Evaluasi Performa Dibanding Target	79
5.2 Evaluasi Performa Dibanding Pencapaian Sebelumnya	83
5.3 Pemecahan Masalah	89
Bab VI. KESIMPULAN DAN SARAN	91
6.1 Kesimpulan	91
6.2 Saran – Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN	95

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Tabel analisa competitor benchmarking divisi sales 2008	37
2.2 Tabel analisa competitor benchmarking divisi service 2008	38
2.3 Parameter ukur performa PT XYZ berdasarkan 4 perspektif BSC	42
2.4 Contoh rencana aktifitas (activity plan) yang ditetapkan untuk mencapai sasaran	44
2.5 Tabel evaluasi tahapan implementasi BSC di PT XYZ 2008~2009 ...	49
4.1 Contoh tabel perhitungan penentuan bobot penilaian	61
4.2 Tabel ikhtisar pencapaian visi PT XYZ tahun 2010	72
4.3 Tabel analisa Competitor Benchmarking untuk DOY 2010	74
4.4 Tabel analisa competitor benchmarking untuk RSEA 2010	75
4.5 Tabel analisa competitor benchmarking penjualan mobil baru 2010	75
5.1 Tabel data performa parameter utama PT XYZ periode Jan~Jun 2010.	80
5.2 Tabel data performa parameter pendukung PT XYZ Jan~Jun 2010	80

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Bagan hubungan 4 perspektif dalam konsep BSC	17
2.2 Bagan perspektif pelanggan dalam konsep balanced scorecard	22
2.3 Bagan perspektif internal bisnis dalam konsep balanced scorecard	23
2.4 Bagan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam BSC	26
2.5 Bagan skema sistem yang terintegrasi di PT XYZ	29
2.6 Bagan analisa SWOT di PT XYZ tahun 2008	34
2.7 Bagan analisa kondisi / lingkungan bisnis PT XYZ 2008	35
2.8 Bagan penetapan strategi bersaing PT XYZ tahun 2008	39
2.9 Peta hubungan sebab akibat dari performa di tiap perspektif	40
2.10 Grafik penjualan mobil MB PT XYZ periode tahun 2005~2009	45
2.11 Grafik jumlah kendaraan service di PT XYZ tahun 2005~2009	45
2.12 Grafik penjualan spare part di PT XYZ periode tahun 2005~2009	46
2.13 Grafik jumlah komplain pelanggan PT XYZ 2005~2009	46
2.14 Grafik ketepatan waktu service di PT XYZ 2005~2009	47
2.15 Grafik market share penjualan mobil PT XYZ tahun 2008 dan 2009	47
4.1 Bagan elemen penting penilaian karyawan	57
4.2 Contoh format penilaian karyawan berdasarkan KPI	59
4.3 Contoh format penilaian karyawan berdasarkan attitude	62
4.4 Contoh format rangkuman dan kesimpulan penilaian karyawan	63
4.5 Contoh format catatan harian karyawan	64

4.6 Contoh format rekapan catatan harian tiap bulan	65
4.7 Bagan analisa SWOT PT XYZ tahun 2010	73
4.8 Bagan penetapan strategi bersaing dan fokus bisnis PT XYZ 2010	76
5.1 Grafik penjualan mobil baru PT XYZ periode 2005 s/d Juni 2010	84
5.2 Grafik kunjungan customer bengkel PT XYZ 2005 s/d Juni 2010	85
5.3 Grafik penjualan spare part PT XYZ 2005 s/d Juni 2010	85
5.4 Grafik market share penjualan PT XYZ periode Jan~Mar 2010	86
5.5 Grafik market share penjualan PT XYZ periode Jan ~ Jun 2010	87
5.6 Grafik jumlah komplain PT XYZ periode 2005 s/d Jun 2010	88
5.7 Grafik ketepatan waktu service PT XYZ periode 2005 s/d Jun 2010	88
5.8 Grafik jumlah manday training karyawan PT XYZ periode 2009 s/d Jun 2010	89