



**RANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
PERUSAHAAN TEKSTIL DI TANGERANG**



**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

FRIANI ARAIYATIE

55313120003

**PROGRAM MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

2016



**RANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
PERUSAHAAN TEKSTIL DI TANGERANG**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program
Pascasarjana pada Program Magister Teknik Industri**

FRIANI ARAIYATIE

55313120003

**PROGRAM MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

2016

PENGESAHAN TESIS

Judul : RANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN
TEKSTIL DI TANGERANG

Nama : FRIANI ARAIYATIE

N I M : 55313120003

Program : Pascasarjana – Program Magister Teknik Industri

Tanggal : 28 Januari 2016

Mengesahkan

Pembimbing



(Dr, Ir. Zulfa Fitri Ikatrinasari , MT)

UNIVERSITAS

MERCU BUANA

Direktur

Program Pasca Sarjana



(Prof. Dr. Didik J. Rachbini)

Ketua Program Studi

Magister Teknik Industri



(Dr. Lien Herliani Kusuma, MT)

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa seluruh tulisan dan pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : RANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN
METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN
TEKSTIL DI TANGERANG

Nama : FRIANI ARAIYATIE

N I M : 55313120003

Program : Pascasarjana – Program Magister Teknik Industri

Tanggal : 28 Januari 2016

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian, dan karya saya sendiri dengan arahan pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Teknik Industri, Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister (S2) pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, serta hasil pengolahannya yang dituliskan pada tesis ini, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 28 Januari 2016



FRIANI ARAIYATIE

PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS

Tesis S2 yang tidak dipublikasikan terdaftar dan tersedia di perpustakaan Universitas Mercu Buana, Kampus Menteng dan terbuka untuk umum dengan ketentuan bahwa hak cipta ada pada pengarang dengan mengikuti aturan HAKI yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Referensi kepustakaan diperkenankan dicatat, tetapi pengutipan atau peringkasan hanya dapat dilakukan seizin pengarang dan harus disertai dengan kebiasaan ilmiah untuk menyebutkan sumbernya.

Memperbanyak atau menerbitkan sebagian atau seluruh tesis haruslan seizin Direktur Program Pascasarjana UMB.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan atas segala anugerah, berkat dan penyertaan Tuhan Yesus Kristus kepada saya, sehingga telah selesai penulisan tesis ini, yang sekaligus juga menyelesaikan program studi Magister Teknik Industri, Fakultas Pascasarjana Universitas Mercubuana.

Penelitian yang berjudul "RANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN TEKSTIL DI TANGERANG" ini dimaksudkan sebagai suatu penelitian ilmiah yang dapat membantu merumuskan sistem pengukuran kinerja bagi perusahaan, untuk dapat mencapai visi misi perusahaan dan akhirnya dapat meningkatkan profit perusahaan.

Terima kasih tentunya kepada semua pihak yang sudah membantu penulis agar penelitian ini dapat selesai dengan baik. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih belum sempurna, oleh karena itu ucapan terima kasih kami sampaikan kepada yang terhormat :

1. Dr, Ir. Zulfa Fitri Ikatrinasari , MT selaku Dosen Pembimbing yang dalam membimbingnya telah memberikan petunjuk serta berbagai masukan penting yang penulis.
2. Dr. Lien Herliani Kusumah, MT selaku Ketua Program Studi Magister Teknik Industri yang selalu bersedia membantu memberikan solusi yang tepat dalam hal akademis.
3. Prof. Dr. Didik J. Rachbini selaku Direktur Program Pascasarjana Mercu Buana yang mendukung penyelesaian studi tepat waktu.
4. Seluruh staff dan dosen pengajar program Magister Teknik Industri
5. Roy .A. Setiawan selaku Direktur Perusahaan Tekstil, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengambil data dan melakukan penelitian.
6. Seluruh manajemen dan karyawan Perusahaan Tekstil, yang berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini,

7. Kedua orang tua yang tercinta Lianson.I. Linda & Haremie, kakak dan adik serta keluarga besar di kota Palangka Raya, yang sudah memberikan dukungan, doa dan semangat selama menjalani kuliah dan penyusunan tesis.
8. Rekan-rekan Magister Teknik Industri angkatan 14, yang saling mendukung dan memberi motivasi dalam perkuliahan dan penyusunan tesis.
9. Sahabat-sahabatku yang terkasih (M' Joice, Meylinda, Yuli Vadmini, Adelia, A'Elianto Bukit) yang setiap saat memberikan dukungan, saran dan doa dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis mohon maaf, apabila ada kesalahan dalam penulisan tesis ini dan semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi siapapun pembacanya, bagi pengembangan bisnis dan akademisi, khususnya untuk almamater tercinta, Universitas Mercu Buana.



Jakarta, 28 Januari 2016

Penulis,

UNIVERSITAS **FRIANI ARAIYATIE**
MERCU BUANA

DAFTAR ISI

	halaman
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
1.4 Batasan dan Asumsi Masalah	4
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Kajian Teori	5
2.1.1 Pengertian Kinerja	5
2.1.2 Pengertian Sistem Manajemen Kinerja	6
2.1.3 Pengukuran Kinerja dan Indikator Kinerja	7
2.1.4 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.5 Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.6 Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) ...	15
2.2 Kajian Penelitian Sebelumnya	24
2.3 Kerangka Pemikiran	29

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
3.1	Desain Penelitian	31
3.2	Kebutuhan Data / Informasi	31
3.2.1	Variabel Keuangan	31
3.2.2	Variabel Pelanggan	34
3.2.3	Variabel Proses Bisnis Internal	34
3.2.4	Variabel Pertumbuhan & Pembelajaran	35
3.3	Teknik Pengumpulan Data	36
3.3.1	Data Primer	36
3.3.2	Data Sekunder	48
3.4	Populasi dan Sample Penelitian	48
3.4.1	Keuangan	48
3.4.2	Pelanggan	48
3.4.3	Bisnis Proses Internal	48
3.4.4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	49
3.5	Teknik Analisa Data	49
3.5.1	Identifikasi KPI	50
3.5.2	Pengukuran Kinerja	53
3.5.3	Monitoring Pencapaian Kinerja	53
3.7	Langkah-langkah Penelitian	56
BAB IV	DATA DAN ANALISIS	
4.1	Profil Perusahaan Tekstil	57
4.2	Visi, Misi dan Strategi Perusahaan	57
4.3	Data dan Tolak Ukur	58
4.3.1	Hasil Pengukuran Kepuasan Karyawan	62
4.4	Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	64
4.4.1	Evaluasi Visi, Misi dan Strategi Perusahaan	64
4.4.2	Pemantauan Strategi Perusahaan dan Pemilihan Perspektif	65
4.4.3	Analisis Hubungan Sebab Akibat dan Peta Strategis	65

4.4.4	Skala Pengukuran Kinerja	67
4.4.5	Penetapan Target	73
4.5	Pembobotan AHP	74
4.5.1	Hasil Pembobotan Tingkat Perspektif	74
4.5.2	Hasil Pembobotan Antar Sasaran Strategis	75
4.5.3	Hasil Pembobotan Antar KPI	76
4.6	Evaluasi Pembobotan AHP	78
4.6.1	Uji Pembobotan Sasaran Strategis	78
4.6.2	Uji Pembobotan KPI	79
4.7	Pengukuran Kinerja	86
4.8	Penurunan <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	88
BAB V	PEMBAHASAN	
5.1	Temuan Utama	90
5.1.1	Rancangan <i>Balanced Scorecard</i>	90
5.1.2	Penukuran Kinerja Dengan Metode BSC	92
5.2	Kajian Dengan Penelitian Sebelumnya	93
5.3	Implikasi Pada Industri	94
5.3.1	Implikasi Pada Keuangan	94
5.3.2	Implikasi Pada Pelanggan	95
5.3.3	Implikasi Pada Bisnis Proses Internal	96
5.3.4	Implikasi Pada Pembelajaran & Pertumbuhan..	97
5.4	Keterbatasan Penelitian	99
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1	Kesimpulan	100
6.2	Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	100
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	113

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1 Rasio Keuangan Periode 2012-2014	2
Tabel 2.1 Daftar Indeks Random Konsistensi	18
Tabel 2.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	22
Tabel 2.3 Jurnal dan Kajian Penelitian Sebelumnya	24
Tabel 3.1 Variabel, Dimensi dan Indikator Kuesioner Kepuasan Karyawan	37
Tabel 3.2 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	40
Tabel 3.3 Pembobotan Antar Perspektif	41
Tabel 3.4 Pembobotan Antar Sasaran Strategis pada Perspektif Keuangan	42
Tabel 3.5 Pembobotan Antar Sasaran Strategis pada Perspektif Pelanggan	42
Tabel 3.6 Pembobotan Antar Sasaran Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal	42
Tabel 3.7 Pembobotan Antar Sasaran Strategis pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	43
Tabel 3.8 Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> pada <i>Rasio Profitabilitas</i>	43
Tabel 3.9 Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> pada <i>Rasio Likuiditas</i>	44
Tabel 3.10 Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> pada <i>Rasio Efektivitas</i>	44
Tabel 3.11 Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> pada Kepuasan Pelanggan	45
Tabel 3.12 Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> pada <i>Efektivitas Penjualan</i>	45
Tabel 3.13 Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> pada Inovasi	46
Tabel 3.14 Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> pada <i>Efisiensi Produksi</i>	46

Tabel 3.15	Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> pada Peningkatan SDM	47
Tabel 3.16	Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> pada Daya Dukung Teknologi	47
Tabel 3.17	Sasaran Strategis Perusahaan Tekstil	50
Tabel 3.18	Identifikasi <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	50
Tabel 4.1	Tolak Ukur Keuangan	59
Tabel 4.2	Tolak Ukur Pelanggan	60
Tabel 4.3	Tolak Ukur Proses Bisnis Internal	60
Tabel 4.4	Tolak Ukur Pembelajaran dan Pertumbuhan	61
Tabel 4.5	Sasaran Strategis	65
Tabel 4.6	Skala Pengukuran <i>Rasio</i> Keuangan	67
Tabel 4.7	Skala Pengukuran <i>Rasio</i> Pelanggan	68
Tabel 4.8	Skala Pengukuran <i>Rasio</i> Bisnis Proses Internal	70
Tabel 4.9	Skala Pengukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	71
Tabel 4.10	Target <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	73
Tabel 4.11	Hasil Pembobotan AHP Antar Perspektif	74
Tabel 4.12	Hasil Pembobotan AHP Antar Sasaran Strategis	75
Tabel 4.13	Hasil Pembobotan AHP Antar KPI	76
Tabel 4.14	Uji Pembobotan Sasaran Strategis	78
Tabel 4.15	Uji Pembobotan <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	79
Tabel 4.16	Evaluasi Pembobotan BSC	81
Tabel 4.17	Pengukuran Kinerja Tahun 2015	86
Tabel 4.18	Penurunan <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	89

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1.1	Grafik penjualan produk (kain) 3
Gambar 2.1	Hubungan Kinerja Organisasi dengan Kinerja Individu 5
Gambar 2.2	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis 10
Gambar 2.3	Matriks Perbandingan Berpasangan 20
Gambar 2.4	Matriks Perbandingan Preferensi 20
Gambar 2.5	Kerangka Pemikiran 29
Gambar 3.1	<i>Performance</i> Kinerja Perspektif Keuangan 54
Gambar 3.2	<i>Performance</i> Kinerja Perspektif Pelanggan 54
Gambar 3.3	<i>Performance</i> Kinerja Perspektif Bisnis Proses Internal 55
Gambar 3.4	<i>Performance</i> Kinerja Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan 55
Gambar 3.5	Kerangka Pemecahan Masalah 56
Gambar 4.1	Peta Strategi Perusahaan Tekstil 66
Gambar 4.2	Struktur Hirarki <i>Balanced Scorecard</i> Perusahaan Tekstil 85

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR LAMPIRAN

	halaman	
Lampiran 1	Kuesioner Pembobotan AHP	106
Lampiran 2	Kuesioner Survey Kepuasan Karyawan	117
Lampiran 3	Tampilan <i>Aplikasi BSC Designer Light</i>	119
Lampiran 4	Daftar Riwayat Hidup	120

