



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE  
BALANCE SCORECARD (STUDI KASUS PT. KITO  
INDONESIA)**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

**Ida Nahriah**

**55115110254**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MERCUBUANA**

**2017**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard  
(Studi Kasus PT. Kito Indonesia)  
Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan  
Nama : Ida Nahriah  
Nim : 55115110254  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan

Mengesahkan

Pembimbing

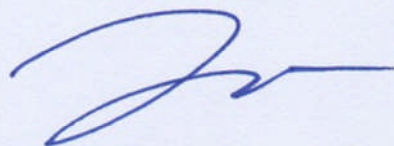


(Ir. Erry Rimawan, MBAT)

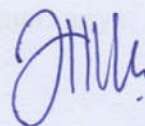
Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



(Prof. Dr. Didik. J. Rachbini)



(Dr. Aty Herawati, M.Si)

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar – benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard  
(Studi Kasus PT. Kito Indonesia)

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Ida Nahriah

NIM : 55115110254

Program : Magister Manajemen

Tanggal :

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis 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, Oktober 2017



(Ida Nahriah)

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT serta atas segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul : Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Kito Indonesia)

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Mercubuana Jakarta. Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terimakasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian karya ilmiah ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Ir. Erry Rimawan, MBAT., sebagai dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan Tesis ini dari awal hingga Tesis ini dapat diselesaikan.
2. Dr. Aries Susanti, ST, MT., selaku penguji pada Seminar Proposal yang telah memberikan banyak saran dan koreksi.
3. Dr. Thukas Shilul Imaroh MM., selaku penguji pada Ujian Tesis.
4. Dr. Dewi Nusraningrum, S.Sos, M.Si., selaku ketua sidang Tesis.
5. Prof. Dr. Didik. J. Rachbini, selaku Direktur Program Pascasarjana, beserta segenap jajarannya yang telah berupaya meningkatkan situasi kondusif di Fakultas.
6. Dr. Atty Herawati. M,Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen,.

7. Seluruh dosen dan staf administrasi Program Studi Magister Manajemen.
8. Seluruh rekan-rekan Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana angkatan 2015 yang telah memberikan dorongan semangat kepada penulis.

Jakarta, Oktober 2017



Nahriah)

(Ida

U N I V E R S I T A S  
M E R C U B U A N A

## DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i> .....	i
ABSTRAK .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Perumusan dan Batasan Masalah .....	7
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	7
1.2.2 Perumusan Masalah .....	8
1.2.3 Batasan Masalah .....	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	9
1.3.1 Maksud Penelitian .....	9

1.3.2 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian .....	10
1.4.1 Manfaat Penelitian .....	10
1.4.2 Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II : DESKRIPSI PERUSAHAAN .....</b>	<b>11</b>
2.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	11
2.1.1 Visi, Misi, Kualitas, Inovasi dan Sumber Daya .....	11
2.2 Lingkup Bidang Usaha .....	13
2.3 Sumber Daya .....	14
2.3.1 Sumber Daya Manusia .....	14
2.3.2 Struktur Organisasi .....	14
2.4 Tantangan Bisnis Perusahaan .....	19
2.5 Proses Bisnis .....	20
<b>BAB III : KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN .....</b>	<b>21</b>
3.1 Kajian Teori .....	21
3.1.1 Kinerja Perusahaan .....	21
3.1.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan .....	21
3.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kinerja .....	22
3.1.2 Balance Scorecard .....	23
3.1.2.1 Definisi Balanced Scorecard .....	23
3.1.2.2 Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Perencanaan Strategik .....	24

3.1.2.3 Keunggulan Balanced Scorecard .....	25
3.1.2.4 Beda Balanced Scorecard Dengan Kerangka Pengukuran Kinerja Lain .....	27
3.1.2.5 Komponen – Komponen dalam Balanced Scorecard .....	29
3.1.3 Analitical Hierarchy Process (AHP) .....	40
3.1.4 Key Performance Indicator (KPI) .....	41
3.1.5 Metode Objective Matrix (OMAX) .....	53
3.2 Penelitian Terdahulu .....	56
3.3 Kerangka Pemikiran .....	63
<b>BAB IV : METODE PENELITIAN .....</b>	<b>64</b>
4.1 Jenis / Design Penelitian .....	65
4.2 Variabel Penelitian .....	66
4.2.1 Definisi Konsep .....	66
4.2.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	67
4.3 Jenis dan Sumber Data .....	71
4.3.1 Data Primer .....	71
4.3.2 Data Sekunder .....	71
4.4 Teknik Pengumpulan Data .....	72
4.4.1 Metode Observasi .....	72
4.4.2 Metode Wawancara .....	72
4.4.3 Studi Pustaka .....	72



4.5 Teknik Analisis Data .....	73
<b>BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>78</b>
5.1 Hasil Penelitian .....	78
5.1.1 Proses Bisnis .....	79
5.1.2 Pengusulan Key Performance Indicator .....	79
5.1.3 Analitical Hierarchy Process .....	85
5.1.4 Perhitungan Kinerja Perusahaan Berdasarkan KPI .....	92
5.1.5 Objective Matrix (OMAX) .....	107
5.2 Analisis Hasil Penelitian .....	119
5.2.1 Key Performance Indicator (KPI) yang digunakan dalam mengukur Kinerja Perusahaan .....	119
5.2.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Kito Indonesia .....	121
5.2.3 Rekomendasi untuk Perbaikan Kinerja Perusahaan .....	12
5.3 Pembahasan Hasil Penelitian .....	127
<b>BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>130</b>
6.1 Kesimpulan .....	130
6.2 Saran .....	131
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>133</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>135</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>152</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	: Kajian Penelitian Terdahulu .....	56
Tabel 4.1	: Dimensi Operasional Penelitian .....	67
Tabel 4.2	: Skala Berpasangan (Saaty T.L) .....	74
Tabel 4.3	: Rumus Balanced Scorecard Pada Setiap Perspektif .....	75
Tabel 5.1	: Pemilihan KPI Financial Perspective .....	80
Tabel 5.2	: Pemilihan KPI Customer Perspective .....	81
Tabel 5.3	: Pemilihan KPI Internal Process Perspective .....	82
Tabel 5.4	: Pemilihan KPI Learning Growth Perspective .....	83
Tabel 5.5	: Key Performance Indicator yang digunakan untuk pengukuran Kinerja Perusahaan .....	84
Tabel 5.6	: Prioritas KPI .....	91
Tabel 5.7	: Employee Satisfaction Index .....	92
Tabel 5.8	: Safety Stock .....	93
Tabel 5.9	: Customer Satisfaction Index .....	94
Tabel 5.10	: Net Profit Margin .....	94
Tabel 5.11	: Percentage Of Waste .....	95
Tabel 5.12	: Employee Turn Over Rate .....	96

Tabel 5.13	: Raw Material Inventory Turn .....	97
Tabel 5.14	: Return On Investment .....	98
Tabel 5.15	: Gross Profit Margin .....	98
Tabel 5.16	: Delivery Performance .....	99
Tabel 5.17	: Operation Profit Margin .....	100
Tabel 5.18	: Rata-Rata Jumlah Product Return .....	101
Tabel 5.19	: Customer Retention Rate .....	102
Tabel 5.20	: Absenteeism .....	103
Tabel 5.21	: Customer Acquisition .....	103
Tabel 5.22	: Human Capital Value Added .....	104
Tabel 5.23	: Quantity Index .....	105
Tabel 5.24	: Return On Equity .....	105
Tabel 5.25	: Revenue Per Employee .....	106
Tabel 5.26	: On Time Delivery Ratio .....	107
Tabel 5.27	: Objective Matrix Financial Perspective Periode Tahun 2013 .....	108
Tabel 5.28	: Objective Matrix Financial Perspective Periode Tahun 2014 .....	109
Tabel 5.29	: Objective Matrix Financial Perspective Periode Tahun 2015 .....	110

Tabel 5.30	: Objective Matrix Customer Perspective Periode Tahun 2013 .....	111
Tabel 5.31	: Objective Matrix Customer Perspective Periode Tahun 2014 .....	112
Tabel 5.32	: Objective Matrix Customer Perspective Periode Tahun 2015 .....	113
Tabel 5.33	: Objective Matrix Internal Bisnis Perspective Periode Tahun 2013 .....	114
Tabel 5.34	: Objective Matrix Internal Bisnis Perspective Periode Tahun 2014 .....	115
Tabel 5.35	: Objective Matrix Internal Bisnis Perspective Periode Tahun 2015 .....	116
Tabel 5.36	: Objective Matrix Learning & Growth Perspective Periode Tahun 2013 .....	117
Tabel 5.37	: Objective Matrix Learning & Growth Perspective Periode Tahun 2014 .....	118
Tabel 5.38	: Objective Matrix Learning & Growth Perspective Periode Tahun 2015 .....	119
Tabel 5.39	: Skala Penilaian Kinerja Perusahaan .....	123
Tabel 5.40	: Hasil Penilaian Kinerja Perusahaan .....	123

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	: Pencapaian Nilai Penjualan PT. Kito Indonesia Terhadap Nilai Pemesanan (Dalam Ratusan Juta) .....	2
Gambar 1.2	: Nilai Penjualan PT. Kito Indonesia Terhadap Biaya Operasional (Dalam Ratusan Juta) .....	5
Gambar 2.1	: Struktur Organisasi PT. Kito Indonesia .....	19
Gambar 2.2	: Flow Proses Barang Passtrough .....	20
Gambar 3.1	: Kerangka Berfikir Balanced Scorecard dalam Penciptaan Kekayaan .....	25
Gambar 3.2	: Perbedaan Tahapan Manajemen Strategik Tradisional dan Manajemen Strategik Balanced Scorecard .....	27
Gambar 3.3	: Pengembangan Balanced Scorecard oleh Kaplan dan Norton .....	28
Gambar 3.4	: Penerapan Strategi Kinerja Keuangan dalam Perusahaan .....	33
Gambar 3.5	: Core Measurement Group .....	34
Gambar 3.6	: Customer Value Proposition .....	35
Gambar 3.7	: Perspektif Proses Internal .....	36
Gambar 3.8	: Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran .....	38

Gambar 3.9	: Tiga Komponen Sistem yang Membentuk Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard .....	39
Gambar 3.10	: Kerangka Pemikiran .....	63
Gambar 4.1	: Flow Chart Penelitian .....	65
Gambar 5.1	: Alur Proses Bisnis Barang Passtrough .....	79
Gambar 5.2	: Hirarki Kinerja Perusahaan .....	85
Gambar 5.3	: Perbandingan Berpasangan Perspektif Keuangan .....	86
Gambar 5.4	: Perbandingan Berpasangan Perspektif Pelanggan .....	87
Gambar 5.5	: Perbandingan Berpasangan Perspektif Bisnis Internal .....	88
Gambar 5.6	: Perbandingan Berpasangan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	89
Gambar 5.7	: Peta Strategis pada PT. Kito Indonesia .....	124

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Kuisisioner 1 Pemilihan Ukuran Kinerja Perusahaan .....	137
Lampiran 2	: Kuisisioner 2 Kriteria Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria dan Kriteria Utama .....	141
Lampiran 3	: Lampiran 3 List Barang Passtrough PT. Kito Indonesia .....	152



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA