



**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
INDUSTRI JASA PARIWISATA: STUDI KASUS**



**DODY SAPTADI NASUKA
55316120038**

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2020**



**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA
INDUSTRI JASA PARIWISATA: STUDI KASUS**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Program
Pascasarjana Pada Program Magister Teknik Industri**

**UNIVERSITAS
DODY SAPTADI NASUKA
MERCU BUANA
55316120038**

**PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2020**

PENGESAHAN TESIS

Judul : Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Industri Jasa Pariwisata: Studi Kasus
Nama : Dody Saptadi Nasuka
NIM : 55316120038
Program : Pascasarjana - Program Studi Magister Teknik Industri
Tanggal : 8 Desember 2020

Mengesahkan

Pembimbing



(Dr. Hasbullah, M.T.)

UNIVERSITAS

Direktur

Program Pasca Sarjana

Ketua Program Studi

Magister Teknik Industri

MERCU BUANA

A handwritten signature in blue ink.

(Prof. Dr. -Ing. Mudrik Alaydrus)

A handwritten signature in blue ink.

(Dr. Ir. Sawarni Hasibuan, M.T., IPU)

PERNYATAAN KEASLIAN

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

Judul : Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Industri Jasa Pariwisata: Studi Kasus
Nama : Dody Saptadi Nasuka
NIM : 55316120038
Program : Pascasarjana - Program Studi Magister Teknik Industri
Tanggal : 8 Desember 2020

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.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 8 Desember 2020



(Dody Saptadi Nasuka)

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh:

Nama : Dody Saptadi Nasuka
NIM : 55316120038
Program Studi : Magister Teknik Industri

Dengan judul:

“Designing Performance Measurement with the Balanced Scorecard Method in The Tourism Service Industry”

Telah dilakukan pengecekan similarity dengan system Turnitin pada tanggal 01 Desember 2020 didapatkan nilai persentase sebesar 15%.

Jakarta, 08 Desember 2020

Administrator Turnitin

UNIVERSITAS
MERCU BUANA



Arie Pangudi, A.Md

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 haruslah seizin Direktur Program Pascasarjana UMB.



KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmaanirrohim

Segala puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis ini. Tesis ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Mercu Buana. Penulis melaksanakan penelitian pada sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang kepariwisataan dengan judul **“Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Industri Jasa Pariwisata: Studi Kasus”**.

Dalam penyusunan Tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Ngadino Surip, MS selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Prof. Dr. -Ing. Mudrik Alaydrus selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana yang telah memberikan dorongan dan fasilitas pada Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Hasbullah, M.T. sebagai Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan memberi motivasi dalam penyusunan Tesis ini.
4. Dr. Ir. Sawarni Hasibuan, M.T., IPU selaku Ketua Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Mercu Buana yang telah memberikan dorongan, arahan dan membagi ilmu yang bermanfaat dalam penyelesaian penelitian ini.
5. Pimpinan serta manajemen PT. X yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan pengarahan dan bantuannya selama penulis melakukan penelitian.
6. Siti Halimah istriku tercinta yang senantiasa mendampingi dengan penuh kesabaran dan selalu memberi perhatian, motivasi, dorongan semangat serta doanya.
7. Mama Dr. Yuli Astuty dan Papa Dr. Nasuka serta Dr. Wening adikku yang senantiasa mendoakan dan memberi dorongan baik moril maupun materil kepada penulis selama ini.

8. Bapak Dadang dan almarhumah Ibu Mimin Aminah mertuaku, teteh Nolis, a' Herman, Sidik, Dewi serta Dr. Roberdi ipar-iparku yang selalu memberikan dorongan semangat untuk dapat menyelesaikan studi di Magister Teknik Industri Universitas Mercu Buana.
9. Rekan-rekan mahasiswa Magister Teknik Industri angkatan 20 Universitas Mercu Buana Menteng.
10. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu segala saran dan kritik membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih dan berharap semoga penulisan ini dapat bermanfaat sebagai tambahan ilmu pengetahuan bagi kita semua.

Wassalam



Jakarta, 8 Desember 2020

Penulis

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRAK

Sistem pengukuran kinerja yang hanya memfokuskan pada perspektif finansial sudah kurang relevan di era persaingan yang sangat ketat pada industri pariwisata. Tujuan penelitian ini adalah merancang sistem pengukuran kinerja pada kasus industri pariwisata dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan mengusulkan perbaikan dengan peta strategi untuk *Key Performance Indicator* (KPI) yang berada pada kategori Kurang. Proses pembobotan perspektif dan KPI menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil pengukuran kinerja perusahaan pada tahun 2019 yang terbesar adalah kinerja keuangan dengan skor kinerja 0,947, urutan kedua kinerja pelanggan dengan skor kinerja 0,933, urutan ketiga adalah kinerja proses bisnis internal dengan skor kinerja 0,345 dan di urutan terakhir adalah kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dengan skor kinerja 0,190. Skor kinerja perusahaan adalah 2,415 (dengan rata-rata 0,604). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan saat ini masih kurang baik.

Kata kunci: kinerja perusahaan, *Balanced Scorecard*, AHP, *Key Performance Indicator*.



ABSTRACT

Performance measurement systems that only focus on a financial perspective are no longer relevant in an era of intense competition in the tourism industry. The purpose of this study is to design a performance measurement system in the case of the tourism industry using the Balanced Scorecard (BSC) method and to propose improvements with a strategic map for Key Performance Indicators (KPI) which are in the Less category. The perspective weighting process and KPI uses the Analytical Hierarchy Process (AHP) method. The results of measuring company performance in 2019, the biggest is financial performance with a performance score of 0,947, second place is customer performance with a performance score of 0,933, in third place is internal business processes performance with a performance score of 0,345 and the last order is the performance of growth and learning with a score performance 0,190. The company's performance score is 2,415 (with a mean of 0,604). This means that the company's current performance is still not good.

Keywords: *company performance, Balanced Scorecard, AHP, Key Performance Indicator.*



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN TESIS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK	iv
PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.4 Batasan Masalah	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Kajian Teori	9
2.1.1 Pengukuran Kinerja	9
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.3 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	30
2.2 Kajian Penelitian Sebelumnya	39
2.3 Kerangka Pemikiran	42
BAB III METODOLOGI	43
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	43

3.2 Data dan Informasi	43
	Halaman
3.2.1 Variabel Keuangan	43
3.2.2 Variabel Pelanggan	43
3.2.3 Variabel Proses Bisnis Internal	44
3.2.4 Variabel Pertumbuhan dan Pembelajaran	44
3.3 Teknik Pengumpulan Data	44
3.3.1 Data Primer	45
3.3.2 Data Sekunder	45
3.4 Teknik Analisis Data	45
3.4.1 Analisa Data Dengan Metode AHP	46
3.4.2 Pengukuran Kinerja	47
3.5 Langkah-Langkah Penelitian	48
BAB IV HASIL DAN ANALISIS	50
4.1 Profil Perusahaan	50
4.2 Visi, Misi dan Strategi Perusahaan	51
4.3 Data dan Tolak Ukur	52
4.4 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	58
4.4.1 Evaluasi Visi, Misi dan Strategi Perusahaan	59
4.4.2 Penentuan Sasaran Strategis Perusahaan	59
4.4.3 Analisis Hubungan Sebab Akibat dan Peta Strategis	60
4.4.4 Skala Pengukuran Kinerja	60
4.5 Pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	63
4.5.1 Hasil Pembobotan Tingkat Perspektif	63
4.5.2 Hasil Pembobotan Tingkat Sasaran Strategis	65
4.5.3 Hasil Pembobotan Tingkat <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	66
4.6. Evaluasi Pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	68
4.6.1 Uji Pembobotan Sasaran Strategis	68
4.6.2 Uji Pembobotan <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	68
4.6.3 Evaluasi Pembobotan	69

4.7 Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	71
--	----

	Halaman
BAB V PEMBAHASAN	73
5.1 Temuan Utama	73
5.1.1 Rancangan <i>Balanced Scorecard</i>	73
5.1.2 Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	77
5.2 Perbandingan dan Penelitian Sebelumnya	77
5.3 Implikasi Industri	78
5.3.1 Implikasi Pada Keuangan	78
5.3.2 Implikasi Pada Pelanggan	79
5.3.3 Implikasi Pada Proses Bisnis Internal	79
5.3.4 Implikasi Pada Pertumbuhan dan Pembelajaran	81
5.4 Keterbatasan Penelitian	82
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	83
6.1 Kesimpulan	83
6.2 Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN	87
RIWAYAT HIDUP	97
HASIL <i>SIMILARITY CHECK</i>	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Berbagai Atribut Pengukur Kinerja	18
Tabel 2.2 Daftar Indeks Random Konsistensi	35
Tabel 2.3 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	38
Tabel 2.4 Kajian Penelitian Terdahulu	40
Tabel 3.1 Sasaran Strategis dan KPI	46
Tabel 4.1 Hasil Analisis <i>Return on Equity</i> (ROE)	52
Tabel 4.2 Hasil Analisis <i>Return on Investment</i> (ROI)	53
Tabel 4.3 Hasil Analisis <i>Cash Ratio</i>	53
Tabel 4.4 Hasil Analisis <i>Current Ratio</i>	54
Tabel 4.5 Hasil Analisis Rasio Operasi (<i>Operating Ratio</i>)	54
Tabel 4.6 Hasil Analisis <i>Total Asset Turn Over</i> (TATO)	54
Tabel 4.7 Hasil Analisis Akuisisi Pelanggan	55
Tabel 4.8 Hasil Analisis Kepuasan Pelanggan	55
Tabel 4.9 Hasil Analisis Pangsa Pasar	56
Tabel 4.10 Hasil Analisis Retensi Pelanggan	56
Tabel 4.11 Hasil Analisis Perputaran Karyawan	58
Tabel 4.12 Hasil Analisis Produktivitas Karyawan	58
Tabel 4.13 Sasaran Strategis	59
Tabel 4.14 Skala Penilaian Perspektif Keuangan	61
Tabel 4.15 Skala Penilaian Perspektif Pelanggan	62
Tabel 4.16 Skala Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal	62
Tabel 4.17 Skala Penilaian Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	63
Tabel 4.18 Hasil Pembobotan AHP Tingkat Perspektif	65
Tabel 4.19 Hasil Pembobotan AHP Tingkat Sasaran Strategis	66
Tabel 4.20 Hasil Pembobotan AHP Tingkat KPI	67
Tabel 4.21 Uji Pembobotan Sasaran Strategis	68
Tabel 4.22 Uji Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	69
Tabel 4.23 Pengukuran Kinerja Tahun 2019	71

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Data Kunjungan Wisatawan Mancanegara Tahun 2018-2019 ..	1
Gambar 1.2 Perkembangan BPW di Provinsi Jabar Tahun 2017-2019	3
Gambar 1.3 Laba Bersih Perusahaan dan BPW Pesaing Tahun 2017-2019 .	4
Gambar 1.4 Persentase Akuisisi Pelanggan Perusahaan Tahun 2017-2019 .	5
Gambar 2.1 Perkembangan Peran <i>Balanced Scorecard</i>	16
Gambar 2.2 Matriks Perbandingan Berpasangan	36
Gambar 2.3 Matriks Perbandingan Preferensi	37
Gambar 2.4 Alur Kerangka Pemikiran	42
Gambar 3.1 Langkah-Langkah Penelitian	49
Gambar 4.1 Peta Strategi Perusahaan	60
Gambar 4.2 Struktur Hirarki <i>Balanced Scorecard</i> Perusahaan	70
Gambar 5.1 Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2019	75
Gambar 5.2 Kinerja Perspektif Pelanggan Tahun 2019	75
Gambar 5.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2019	76
Gambar 5.4 Kinerja Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran Tahun 2019 ...	76

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Kuesioner Pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	88

