

**PERANCANGAN TOLOK UKUR DAN PROSES PENGUKURAN KINERJA
JANGKA PANJANG DENGAN METODE BALANCED SCORECARD
(STUDI KASUS PADA PT. X)**

T E S I S

OLEH :

WELLY, ST.

NIM : 8112403003



No. LEMBAR	1730/05
TGL. TERIMA	10-05-2005
NO. LEMBAR	
NO. BUKU	MM Wcl P-1
P. KE	1 (Satu)

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAGEMENT
SEPTEMBER 2004**

PERANCANGAN TOLOK UKUR DAN PROSES PENGUKURAN
KINERJA JANGKA PANJANG DENGAN METODE *BALANCED*

SCORECARD

(STUDI KASUS PADA PT. X)

TESIS

Diajukan Kepada

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Untuk Memenuhi Persyaratan

Dalam Menyelesaikan Program Magister Management

OLEH:

WELLY, ST.

NIM : 8112403.003

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM MAGISTER MANAGEMENT

SEPTEMBER 2004

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis oleh Welly. ST ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Surabaya, 21 September 2004

Pembimbing



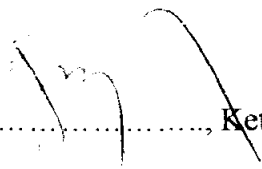
Prof. Dr. Arsono Laksmana, Ak.

NIP.....

Lembar Persetujuan dan Pengesahan Tesis

Tesis oleh Welly, ST. ini telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 4 Oktober 2004.

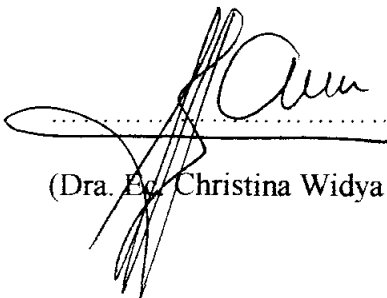
Dewan Penguji


....., Ketua

(Prof. Dr. Soedjono Abipraja)

....., Anggota

(Prof. Dr. Arsono Laksana)


....., Anggota

(Dra. E. Christina Widya Utami, MM)

Mengetahui

Direktur PPS



(Prof. E. Sadtono, Ph.D.)

NIP.....

Halaman Penetapan Panitia Penguji Tesis

Tesis ini telah diuji dan dinilai

Oleh Panitia Penguji pada

Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya

Pada tanggal 4 bulan Oktober Th 2004

Panitia Penguji

1. Ketua



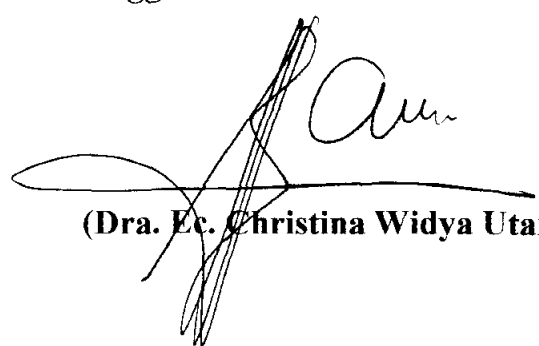
(Prof. Dr. Soedjono Abipraka)

2. Sekretaris



(Prof. Dr. Arsono Laksana)

3. Anggota



(Dra. Ec. Christina Widya Utami, MM)

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur yang setinggi-tingginya kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kekuatan, pertolongan, berkat dan kasihNya sehingga dapat diselesaikannya penyusunan tesis yang berjudul: “Perancangan Tolok Ukur dan Proses Evaluasi Kinerja Jangka Panjang Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. X)”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk melengkapi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Dalam kesempatan ini pula perkenankanlah penulis untuk mengatakan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Arsono Laksmna, AK selaku Dosen Pembimbing, yang mana dalam berbagai kesibukannya masih mau menyisihkan waktunya untuk memberikan perhatian dan bimbingan kepada penulis dari awal hingga akhir penulisan tesis ini.
2. Bapak Edy Suyanto selaku wakil di PT. X yang telah membantu penulis dalam memberikan data perusahaan, untuk memperlancar penyusunan tesis ini.
3. Lucia Evi Yuniarti, Ayah, Ibu dan saudara-saudara yang terkasih yang telah memberikan dukungan dan semangat baik moril maupun materiil yang tidak ternilai kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi di Magister Manajemen pada Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

4. Teman-teman serta pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan bantuan dan doa selama penyusunan tesis ini hingga selesai. Semoga Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Pemurah membalas segala kebaikan yang telah diberikan.

Mengingat keterbatasan kemampuan, maka tesis ini tidak lepas dari kesalahan-kesalahan serta kekurangan-kekurangan baik dalam segi bahasa, penyusunan dan pembahasan yang disengaja maupun yang tidak sengaja. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya.

Akhir kata, penulis mengharapkan semoga tesis ini dapat bermanfaat dan membantu bagi pihak yang menggunakan dan memerlukannya.

Surabaya, September 2004

Penulis

RINGKASAN

Tesis ini meneliti perancangan pengukuran kinerja di PT. X. dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perancangan yang dilakukan berfokus pada perancangan tolok ukur dan proses kinerja.

Penelitian ini dilakukan tanpa hipotesis dan menggunakan metode deskriptif. Data yang digunakan untuk perancangan tolok ukur berasal dari berbagai sumber, antara lain : data intern perusahaan (data keuangan, data pelanggan, data proses bisnis internal dan data karyawan), dan data yang diperoleh dari responden (dalam hal ini *customer* dan karyawan). Data yang digunakan untuk perancangan proses kinerja berasal dari data yang didapat dari hasil wawancara. Teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk kuesioner adalah sensus. Instrumen penelitian yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan kuesioner. Data yang diperoleh dari responden dianalisis validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan program SPSS. Data yang diambil dari wawancara dianalisis dengan menggunakan *software Expert Choice* untuk mengetahui bobot/intensitas kepentingan dari tiap perspektif dan tolok ukur kinerja pada *Balanced Scorecard* hasil rancangan. Dalam merancang *Balanced Scorecard* digunakan ukuran hasil (tolok ukur) dan didukung oleh ukuran pemacu kinerja.

Hasil dari penelitian adalah model pengukuran kinerja jangka panjang yang berdasarkan *Balanced Scorecard*. Model yang dibuat mempunyai kegunaan yaitu : dapat digunakan untuk melakukan analisis komparatif dengan membandingkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, tiap perspektif, dan tiap tolok ukur dengan menggunakan data secara *time series*. Selain itu dari perancangan pengukuran kinerja yang dilakukan dapat diketahui prioritas dari perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari bobot/intensitas kepentingan baik dari tiap tolok ukur dan tiap perspektif. Akan tetapi masih diperlukan *update* perancangan tolok ukur dan proses pengukuran kinerja secara terus menerus agar sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan.

ABSTRACT

This study is done in order to do the measurement planning and the long-term performance process in PT X by using the Balanced Scorecard method. The performance measurement planning is made based on the company's vision, mission and strategy which are divided into four perspectives. The process planning is formed as a development of the company's balanced scorecard using the Analytical Hierarchy Process.

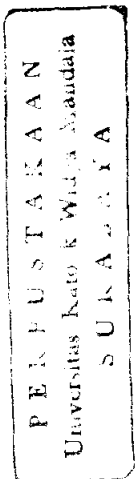
The data used for this planning were derived from a number of sources, they are internal data in the company (financial data, customers' data, internal business process data and employees' data), and the data obtained from the respondents (in this case, customers and employees). The data from respondents were analyzed in order to know the validity and the reliability of them by using the SPSS program. The data used for the performance measurement process planning were gathered from the interview. Those data were analyzed by using the Expert Choice Software to know the intensity of importance from every perspective and the performance measurement in Balanced Scorecard.

The result of the analysis is a model of long-term performance measurement based on Balanced Scorecard. The use of the model is to do the comparative analysis by comparing the company's performance altogether in every perspective and every measurement by using time-series. In addition, the result from the planning is that the company is able to understand the priority of the company.

Keywords : Balanced Scorecard, Performance Measurement Planning, Analytical Hierarchy Process.

DAFTAR ISI

UCAPAN TERIMA KASIH.....	i
RINGKASAN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1 : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Sistematika Penelitian.....	5
BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN	6
2.1. Visi, Misi, dan Strategi.....	6
2.1.1. Visi.....	6
2.1.2. Misi.....	7
2.1.3. Strategi.....	7
2.2. <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Metode Pengukuran Kinerja.....	8
2.2.1. Konsep <i>Balance Scorecard</i>	8
2.2.2. <i>Balanced scorecard</i> versus Pengukuran	



Tradisional.....	10
2.2.3. Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.3. <i>Key Success Factor</i>	19
2.3.1. Pengertian <i>Key success factors</i>	19
2.3.2. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja pada <i>Critical Success Factors</i>	20
2.3.3. <i>Key success factors</i> dalam Empat Perspektif.....	21
2.4. <i>Linking Balance Scorecard Measures To Strategi</i>	25
2.5. <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	27
2.5.1. Langkah-langkah Dan Prosedur AHP.....	27
2.5.2. Penyusunan Prioritas.....	28
2.5.3. Pengujian Konsistensi Penilaian.....	30
BAB 3 : KERANGKA KONSEPTUAL	32
BAB 4 : METODE PENELITIAN	35
4.1. Rancangan Penelitian	35
4.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Tehnik Pengambilan Sampel.....	35
4.3. Jenis dan Sumber Data	36
4.4. Instrumen Penelitian	36
4.4.1. Wawancara.....	36
4.4.2. Kuesioner.....	37
4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian	37
4.6. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data.....	37
4.6.1. Wawancara.....	37

4.6.2. Studi Dokumenter.....	38
4.6.3. Observasi Langsung.....	38
4.7. Cara Analisa Data	39
BAB 5 : ANALISIS HASIL PENELITIAN	40
5.1. Data Penelitian.....	40
5.1.1. Kondisi Perusahaan.....	40
5.1.2. Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	40
5.1.3. Perspektif Keuangan.....	42
5.1.4. Perspektif Pelanggan.....	43
5.1.5. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	47
5.1.6. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	48
5.1.7. Bobot Tolok Ukur dan Perspektif.....	51
5.2. Analisis Hasil Penelitian.....	55
5.2.1. Perspektif Keuangan.....	55
5.2.2. Perspektif Pelanggan.....	56
5.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	58
5.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	58
BAB 6 : PEMBAHASAN	61
6.1. Menghubungkan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan dengan Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	61
6.2. Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	68
6.3. Analisa Sasaran Strategis.....	69
6.4. Penentuan <i>Score</i> Tolok Ukur.....	81
6.5. Penentuan Bobot untuk Tiap Perspektif dan Tolok Ukur...	82

6.6. Perancangan Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara	
Keseluruhan.....	85
BAB 7 : SIMPULAN DAN SARAN.....	89
7.1. Simpulan	89
7.2. Saran	90
DAFTAR KEPUSTAKAAN	91
LAMPIRAN	93

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Matriks Perbandingan Berpasangan.....	29
2.2. Skala Pembobotan Nilai Numerik Metode AHP.....	30
5.1. Neraca PT. X.....	42
5.2. Laporan Rugi Laba PT. X.....	43
5.3. Data Pelanggan PT. X.....	44
5.4. Data Proses Bisnis Internal PT. X.....	48
5.5. Data Pertumbuhan dan Pembelajaran PT. X.....	48
5.6. Hasil Wawancara Intensitas Kepentingan Tiap Perspektif.....	52
5.7. Hasil Wawancara Intensitas Kepentingan Perspektif Keuangan..	52
5.8. Hasil Wawancara Intensitas Kepentingan Perspektif Pelanggan..	53
5.9. Hasil Wawancara Intensitas Kepentingan Perspektif Proses Bisnis Internal.....	53
5.10. Hasil Wawancara Intensitas Kepentingan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	54
5.11. Hasil Survey Kepuasan Pelanggan.....	57
5.12. Hasil Survey Kepuasan Karyawan.....	60
6.1. Sasaran Strategis dan Tolok Ukur PT X.....	69
6.2. Contoh Pemberian Skor Berdasarkan Target Sasaran Strategis...	82
6.3. Persentase Bobot untuk Tiap Perspektif dan Tolok Ukur.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. <i>Balanced Scorecard</i> Menerjemahkan Visi dan Strategi Perusahaan Ke dalam Empat Perspektif yang Saling Berhubungan.....	12
2.2. Subsistem Hirarki.....	28
3.1. Kerangka Konseptual.....	32
6.1. Diagram Sebab Akibat Dari Penerjemahan Strategi Ke Dalam Sasaran Di Setiap Perspektif.....	64
6.2. Perancangan Pengukuran Kinerja Keseluruhan PT. X.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Struktur Organisasi Dan <i>Job Description</i>	93
2. Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	100
3. Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	105
4. Wawancara Pembobotan untuk Tiap Perspektif.....	114
5. Wawancara Pembobotan Tolok Ukur untuk Perspektif Keuangan.....	117
6. Wawancara Pembobotan Tolok Ukur untuk Perspektif Pelanggan.....	118
7. Wawancara Pembobotan Tolok Ukur untuk Perspektif Proses Bisnis Internal.....	121
8. Wawancara Pembobotan Tolok Ukur untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	123
9. Hasil <i>Output Expert Choice</i> Pembobotan Perspektif.....	125
10. Hasil <i>Output Expert Choice</i> Pada Perspektif Keuangan.....	126
11. Hasil <i>Output Expert Choice</i> Pada Perspektif Pelanggan.....	127
12. Hasil <i>Output Expert Choice</i> Pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	128
13. Hasil <i>Output Expert Choice</i> Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	129