

**RANCANGAN PENGUKURAN KINERJA BISNIS CV. HASIL
KARYA DENGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*
DAN METODE AHP**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN
PERSYARATAN DALAM MEMPEROLEH GELAR
SARJANA MANAJEMEN**



DIAJUKAN OLEH:

**MIFTACHUL JANNAH
NIM. 041711233090**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA**

SURABAYA

2022

Surabaya, 10 Februari 2022

Skripsi telah selesai dan siap diuji

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Febriana', with a stylized flourish extending from the end.

DR. FEBRIANA WURJANINGRUM, SE., MT.

NIP. 197102041998022001

SKRIPSI

**RANCANGAN PENGUKURAN KINERJA BISNIS CV. HASIL KARYA
DENGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* DAN METODE AHP**

DIAJUKAN OLEH

Miftachul Jannah

NIM. 041711233090

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA BAIK OLEH:

DOSEN PEMBIMBING,



Dr. FEBRIANA WURJANINGRUM, S.E., M.T TANGGAL: 22 Maret 2022

KETUA PROGRAM STUDI,



Dr. DIEN MARDHIYAH, SE., M.Si.

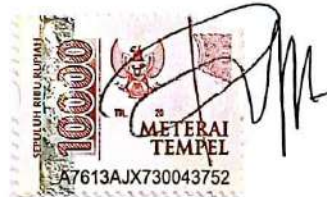
TANGGAL: 25 MARET 2022

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, (Miftachul Jannah), 041711233090, menyatakan bahwa:

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam Skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 31 Januari 2022



Miftachul Jannah

NIM. 041711233090

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan ynag Maha Esa atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Rancangan Pengukuran Kinerja Bisnis CV. Hasil Karya dengan Perspektif *Balanced Scorecard* dan Metode AHP”, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat diselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, dan nasehat dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih setulus-tulusnya kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa dengan segala kelimpahan rahmat dan izinnya sehingga penulis dapat menyelesaikan akhir dari penelitian ini.
2. Ibu Kuswinarti dan Bapak Siswo Amongrogo selaku orang tua dari penulis serta Ais Musfiro Kusseka Damayanti selaku kakak dari penulis yang selalu memberikan dukungan, doa, serta arahan dan motivasi kepada penulis tiada henti.
3. Prof. Dr. Dian Agustia, S.E., MSc., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
4. Dr. Gancar Candra Premananto, Se., M.Si. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
5. Dr. Dien Mardhiyah, S.E., M.Si. selaku Koordinator Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
6. Dr. Febriana Wurjaningrum, S.E., M.T. selaku dosen pembimbing penulis yang selalu memberikan arahan dan motivasi kepada penulis.
7. Seluruh dosen Program Studi S1 Manajemen Universitas Airlangga terlebih kepada dosen Manajemen Operasi yang sudah memberikan ilmu kepada penulis selama masa perkuliahan.
8. Bapak Cristopher Buntoro, Bapak Robin Wongso dan seluruh karyawan CV. Hasil Karya yang telah memberikan kesempatan dan bantuan kepada penulis untuk melakukan penelitian, sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini.

9. Sherina Agustiwati, Kresna Rosdiyanto, Sebrina Farahdila P. Y, Ayu Maharani, Dyah Ambar K. dan Haikal Reza selaku sahabat penulis pada masa kuliah yang selalu memberikan hiburan serta kebahagiaan kepada penulis dan banyak meluangkan waktu kepada penulis.
10. Nur Fadilah Setiawati dan Riang Ursada selaku sahabat penulis yang selalu memberikan motivasi dan bantuan ketika penulis mengalami kesulitan dan meluangkan waktu untuk mendengarkan keluh kesah hidup penulis.
11. Teman sejalan skripsi dan seperkopian, Zihan Safira Irani, Angga Rismawan, Bima Karismananda yang telah membantu peneliti dalam mengerjakan skripsi dan memberikan semangat tiada henti kepada penulis.
12. Teman-teman konsentrasi Manajemen Operasi yang sudah memberikan masukan dan semangat kepada penulis. Terlebih teman-teman di grup “Lulus Cepet MO”.
13. Pihak lainnya yang belum bisa disebutkan penulis, yang dimana sangat membantu penulis dalam semangat dan dukungannya.

Penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu penulis masih mengharapkan kritik maupun saran yang bersifat membangun dalam menyempurnakan penulisan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga laporan skripsi ini memberikan banyak manfaat kepada pihak yang membutuhkan khususnya dalam dunia manajemen.

Surabaya, Januari 2022

Penulis

ABSTRAK

Perkembangan bisnis selalu meningkat saat ini, banyak perusahaan yang belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang pasti. Banyak dari perusahaan hanya mengandalkan dengan perencanaan kinerja keuangan jangka pendek dan mengabaikan keberlanjutan dalam jangka panjang. Sistem pengukuran kinerja dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi tujuan perusahaan secara jelas dan menyeluruh untuk membantu perusahaan menghadapi keberlanjutan (*sustainable*) di masa yang akan datang.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja yang membantu mengintegrasikan tujuan untuk menjadi tolak ukur bagi perusahaan. Kelebihan dari *Balanced Scorecard* dilihat dari sasaran dan ukuran *Balanced Scorecard* yang merumuskan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam empat perspektif untuk memberikan integrasi yang baik bagi perkembangan bisnis dalam jangka panjang.

Penelitian dilakukan pada CV. Hasil karya, hasil penelitian yang didapat dalam rancangan sistem kinerja bisnis menggunakan metode *Balanced Scorecard* menghasilkan 13 KPI dan 10 *lag indicators*. Sedangkan dari hasil olah data yang menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* memperoleh bobot kriteria tertinggi dengan nilai 0,365 adalah perspektif *learning and growth*, bobot kriteria tertinggi kedua yaitu perspektif *customer* dengan nilai 0,242 berbeda tipis dengan perspektif *financial* yang memiliki nilai 0,217, kriteria terakhir dari perspektif *internal business process* dengan bobot nilai 0,177.

Kata Kunci: *Performance Measurement, Balance Scorecard, Key Performance Indicator, Analytical Hierarchy Process, Strategy Map*

ABSTRACT

Even in this advanced era, many companies still do not have a clear system for measuring performance. Many companies rely solely on short-term financial performance plans and ignore long-term sustainability. Performance measurement systems help identify clear and comprehensive business goals that help companies address future sustainability.

The Balanced Scorecard (BSC) is a performance measurement system that helps you integrate your goals and benchmark your organization. The advantage of the Balanced Scorecard lies in the goals and measurements of the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard develops the company's vision, mission, and strategy from four perspectives to enable good integration for long-term business development.

The study was done in CV. Hasil Karya the result of designing a performance system using the Balanced Scorecard method, which produces 13 KPIs and 10 lag indicators. From the results of data processing by the analytic hierarchy process, the highest criterion weight with a value of 0.365 in terms of learning and growth, the second highest criterion weight is the customer's perspective with a value of 0.242, which has a value of 0.217. From a financial perspective, the final criterion is business internal process perspective with a weight value of 0.177.

Keywords: Performance Measurement, Balance Scorecard, Key Performance Indicator, Analytical Hierarchy Process, Strategy Map

DAFTAR ISI

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	.xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Sistematika Penulisan Skripsi	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Manajemen Strategis	8
2.1.2 Konsep Kinerja	10
2.1.3 Manajemen Kinerja	11
2.1.4 Pengukuran Kinerja	12
2.1.5 <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.5.1 Perspektif Financial (<i>shareholders</i> -pemegang saham).....	18
2.1.5.2 Perspektif Pelanggan (<i>Customers</i>)	19
2.1.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Internal Business Process</i>). ..	20
2.1.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Learning and Growth</i>).....	21
2.1.5.5 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Penejemahan Visi dan Strategi ..	22
2.1.6 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	24

2.1.7	<i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	25
2.1.8	<i>Strategy Map</i>	30
2.2	Penelitian Sebelumnya	32
2.3	Research Question.....	33
2.4	Kerangka Berpikir	33
BAB III METODE PENELITIAN		35
3.1	Pendekatan Penelitian	35
3.2	Ruang Lingkup Penelitian	36
3.3	Jenis dan Sumber Data	36
3.4	Prosedur Pengumpulan Data	36
3.5	Narasumber atau Informan.....	37
3.6	Teknik Analisis	38
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		43
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	43
4.1.1	Sejarah Singkat CV. Hasil Karya	43
4.1.2	Struktur Organisasi CV. Hasil Karya	44
4.1.3	Proses Bisnis CV. Hasil Karya	45
4.2	Rancangan Indikator Kinerja CV. Hasil Karya dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	49
4.2.1	Identifikasi Visi dan Misi CV. Hasil Karya	49
4.2.2	Identifikasi Strategi Organisasi	50
4.2.3	Pemilihan dan Validasi Indikator Kinerja Perusahaan.....	52
4.2.5	Strategy Map CV. Hasil Karya.....	54
4.3	Pembobotan Key Performance Indicator pada CV. Hasil Karya dengan Metode Analytical Hierarchy Process	55
4.3.1	Hasil Pembobotan Key Performance Indicator	57
4.3.2	Analisis Hasil Pembobotan AHP.....	59
4.3.3	Analisis Bobot Lokal antar Lag Indicators.....	60
4.3.4	Analisis Hasil Bobot Global Antar KPI	61
4.4	Spesifikasi Pengukuran Kinerja	63
4.4.1	Perspektif Financial.....	63

4.4.2	Perspektif Customers.....	65
4.4.3	Perspektif Internal Business Process	68
4.4.4	Perspektif Learning and Growth	71
4.4.5	Penentuan Target Perusahaan.....	73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		75
5.1	Kesimpulan.....	75
5.2	Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....		78
LAMPIRAN		

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Prinsip Proses Manajemen Strategis.....	9
Gambar 2.2 Kerangka Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	17
Gambar 2.3 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama.....	19
Gambar 2.4 Hubungan Visi dan Strategi dengan Perspektif BSC	23
Gambar 2.5 Bagan Hirarki AHP.....	26
Gambar 2.6 <i>Strategy Map</i>	31
Gambar 2.7 Kerangka Berpikir	34
Gambar 3.1 Penyusunan Hirarki.....	40
Gambar 3.2 Kerangka Berpikir	42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Hasil Karya.....	44
Gambar 4.2 <i>Cross Functional Flowchart</i> Proses Proyek Perbaikan Kapal	46
Gambar 4.3 <i>Cross Functional Flowchart</i> Proses Proyek Pembuatan Kapal.....	47
Gambar 4.4 Strategy Map CV. Hasil Karya.....	55
Gambar 4.5 Hirarki Pembobotan Global KPI	57
Gambar 4.6 Bobot Global antar KPI	62

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Distribusi Ukuran Kinerja Scorecard	22
Tabel 2.2 Tingkat Kepentingan AHP	28
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 2.4 Pertanyaan Penelitian	33
Tabel 4.1 Hasil Validasi Indikator Kinerja.....	53
Tabel 4.2 Hasil Pembobotan Prioritas Kinerja dengan AHP	57
Tabel 4.3 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Meningkatkan Profit	64
Tabel 4.4 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Meningkatkan Pendapatan	64
Tabel 4.5 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Efisiensi Biaya	65
Tabel 4.6 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Jumlah Keluhan Konsumen	66
Tabel 4.7 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Akuisisi Konsumen.....	66
Tabel 4.8 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Retensi Konsumen	67
Tabel 4.9 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Produktivitas Waktu Penyelesaian Proyek.....	68
Tabel 4.10 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Kesesuaian Jumlah Alat Produksi	69
Tabel 4.11 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Pemeliharaan Alat Produksi.....	69
Tabel 4.12 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Pemeliharaan Bahan Material	70
Tabel 4.13 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Keselamatan Kerja.....	71
Tabel 4.14 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Produktifitas Karyawan	71
Tabel 4.15 Spesifikasi Ukuran Kinerja dalam Program Pelatihan	72
Tabel 4.16 Penentuan Target Perusahaan.....	73

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Transkrip Wawancara dengan Pihak CV. Hasil Karya
- Lampiran II Surat Keterangan Survei Data Penelitian
- Lampiran III Kuisioner Validasi KPI
- Lampiran IV Kuisioner Perbandingan Berpasangan AHP
- Lampiran V Grafik hasil Perhitungan dengan Metode AHP