

**PENYUSUNAN PETA STRATEGI DAN KPI MENGGUNAKAN METODE  
*BALANCED SCORECARD (BSC)* DAN PEMBOBOTAN DENGAN  
*ANALITYCAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*  
PADA PT. LOTUS INDAH TEXTILE INDUSTRIES-NGANJUK**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA MANAJEMEN  
DEPARTEMEN MANAJEMEN  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**



**DIAJUKAN OLEH**

**RESA ALFIAN RUNIARMEDA  
NIM : 041211231033**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2016**

**SKRIPSI**

**PENYUSUNAN PETA STRATEGI DAN KPI MENGGUNAKAN METODE  
*BALANCED SCORECARD (BSC)* DAN PEMBOBOTAN DENGAN  
*ANALITYCAL HIERARCHY PROCESS (AHP)*  
PADA PT. LOTUS INDAH TEXTILE INDUSTRIES - NGANJUK**

**DIAJUKAN OLEH**

**RESA ALFIAN RUNIARMEDA**

**NIM : 041211231033**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH :**

**DOSEN PEMBIMBING,**



**Drs.Ec. INDRO KIRONO, MM**

**TANGGAL 3 Mei 2016**

**KETUA PROGRAM STUDI,**



**Dr. MASMIRA KURNIAWATI, SE., M.SI**

**TANGGAL 3 Mei 2016**

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, (Resa Alfian Runiarmeda, 041211231033), menyatakan bahwa :

1. Skripsi saya adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan 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 lain sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 3 Mei 2016



Resa Alfian Runiarmeda  
NIM. 041211231033

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan Rahmat dan Karunia Nya, sehingga penulis dapat merampungkan skripsi dengan judul **“Penyusunan Peta Strategi Dan Kpi Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Dan Pembobotan Dengan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) Pada PT. Lotus Indah Textile Industries–Nganjuk”** untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi serta dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Strata Satu pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, Surabaya.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada berbagai pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan dukungan, doa, nasihat, bimbingan, dan semangat selama proses penyusunan skripsi ini, khususnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, Ayahanda tercinta Bapak Basirun dan Ibunda yang kusayangi Ibu Sumarsih yang telah mencurahkan segenap cinta dan kasih sayang serta perhatian moril maupun materil. Serta kakak penulis, Eka Yulian Runiarmeda yang selalu mendukung penulis dalam menyelesaikan proses penyusunan skripsi.
2. Prof. Dr. Dian Agustia, SE.,M.Si., Ak.,CMA.,CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga
3. Dr. Praptini Yulianti, SE.,M.Si. selaku Ketua Departemen Manajemen
4. Dr. Masmira Kurniawati, SE.,M.Si. selaku ketua program studi manajemen

5. Drs. Ec. Indro Kirono, MM selaku Dosen Pembimbing penulis yang telah memberikan waktu, bimbingan, saran, dan pendapat yang membantu penulis
6. Seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis, terutama dosen pengajar program studi manajemen yang telah memberikan ilmu selama empat tahun ini
7. Manajemen PT. Lotus Indah Textile Industries yang bersedia menerima penulis untuk melakukan penelitian pada perusahaan, terutama Bapak Vektor Serry LH yang sudah seperti pembimbing kedua bagi penulis
8. Teman-teman Manajemen angkatan 2012, terutama Mhais, Hilda, Ria, Evi, Mala, Hida, (dll yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu) yang selalu memberikan dukungan dan semangat baik saat suka maupun duka selama masa perkuliahan dan penulisan skripsi
9. Teman-teman dan keluargaku ARGABAYU. Terima kasih atas kasih sayang, doa, dan persahabatan kalian selama ini
10. Andhika Pratama yang setia menemani dan mendukung penulis
11. Pihak-pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu

Penulis memohon maaf apabila dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini sangatlah penulis harapkan. Besar harapan penulis bahwa skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi pembaca.

Surabaya, 3 Mei 2016

Penulis

## ABSTRAK

Persaingan antar pelaku kegiatan bisnis terjadi pada segala jenis usaha baik untuk usaha penghasil barang maupun jasa. PT Lotus Indah Textile Industries sebagai perusahaan manufaktur pemintalan benang yang besar dan berorientasi pada pasar ekspor tentunya harus memberikan perhatian lebih pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Hal ini untuk menjaga kepercayaan pelanggan dan reputasi perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun strategi perusahaan. Salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan adalah Metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode BSC merupakan alat pengukuran kinerja yang mengubah visi dan strategi perusahaan ke dalam indikator pengukuran melalui empat aspek : *financial, customer, internal business process, dan learning and growth* untuk menilai kinerja perusahaan. Untuk itu penelitian ini akan menggunakan Metode BSC pada PT Lotus Indah Textile Industries serta menentukan bobot prioritas kinerja perusahaan dengan menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Hasil dari penelitian didapatkan bahwa prioritas utama perusahaan adalah perspektif pelanggan yang didukung secara langsung oleh proses bisnis internal perusahaan serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk mencapai kepuasan pelanggan yang nantinya akan berdampak pada peningkatan laba usaha sebagai indikator dari perspektif keuangan.

*Keyword* : Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* (BSC), *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

## ABSTRACT

Competition among the businessmen happens on every type of enterprise, either the enterprise of item or service producers. PT Lotus Indah Textile Industries is a big company of spinning yarn manufacturing which oriented to export markets, has to give more attention on creation and maintaining their excellence by competing through the better products delivery and services to the consumers. This thing is done to keep the trust of customers and the reputation of the company.

Performance measurement is one of many factors that become very important for the company. That measurement can be used to evaluate the success of the company and also as the basis to arrange the strategy of company. One of the performance measurement system that can be used is Balanced Scorecard (BSC) method. BSC method is the performance measurement tool that can convert company's vision and strategy into the measurement indicator through four aspects : financial, customer, internal business process, and learning and growth to evaluate company's performance. Therefor in this research BSC method is used on PT Lotus Indah Textile Industries while Analytical Hierarchy Process (AHP) is used to determine weights performance priority.

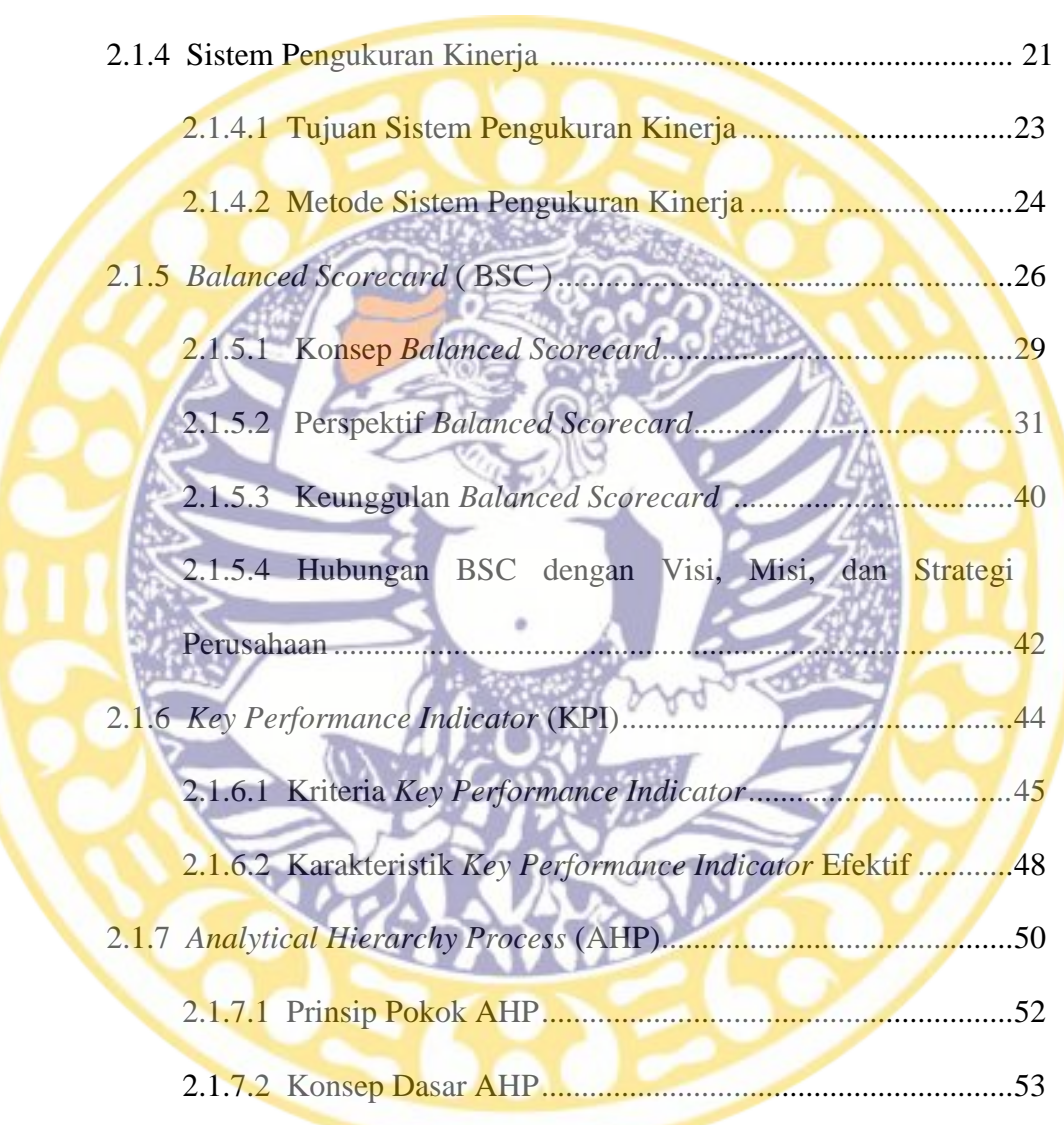
The results of this research about company's priority is customer perspective are supported directly by company's internal business processes and then learning and growth to achieve customer satisfaction which will has an impact on the increase in operating income as indicator of financial perspective.

Keyword : Performance measurement, Balanced Scorecard (BSC), Analytical Hierarchy Process (AHP)

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Peta Strategi.....	10
2.1.2 Manajemen Kinerja .....	14





2.1.2.1 Manfaat Manajemen Kinerja .....	15
2.1.3 Pengukuran Kinerja .....	16
2.1.3.1 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	18
2.1.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	21
2.1.4 Sistem Pengukuran Kinerja .....	21
2.1.4.1 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja.....	23
2.1.4.2 Metode Sistem Pengukuran Kinerja.....	24
2.1.5 <i>Balanced Scorecard</i> ( BSC ).....	26
2.1.5.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	29
2.1.5.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
2.1.5.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	40
2.1.5.4 Hubungan BSC dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan .....	42
2.1.6 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	44
2.1.6.1 Kriteria <i>Key Performance Indicator</i> .....	45
2.1.6.2 Karakteristik <i>Key Performance Indicator</i> Efektif .....	48
2.1.7 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	50
2.1.7.1 Prinsip Pokok AHP.....	52
2.1.7.2 Konsep Dasar AHP.....	53
2.2 Penelitian Terdahulu .....	57
2.3 <i>Research Question</i> .....	59
2.4 Kerangka Berfikir .....	60

**BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Pendekatan Penelitian .....61

3.2 Batasan Penelitian.....63

3.3 Jenis dan Sumber Data .....63

3.4 Prosedur Pengumpulan Data .....64

3.5 Teknik Analisis .....67

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Mengenai Subjek dan Objek Penelitian.....72

4.1.1 Profil Perusahaan.....72

4.1.2 Struktur Manajemen PT. Lotus Indah Textile Industries .....75

4.1.3 Produk PT. Lotus Indah Textile Industries.....80

4.1.4 Proses Produksi .....81

4.1.4.1 Bahan Baku.....81

4.1.4.1.1 Polyester.....86

4.1.4.1.2 Rayon .....88

4.1.4.2 Blowing.....88

4.1.4.3 Carding.....89

4.1.4.4 Drawing.....90

4.1.4.5 Simplex .....92

4.1.4.6 Ring Spinning .....92

4.1.4.7 Winding.....93

4.1.4.8 MVS .....94

4.1.4.9 Open End .....	94
4.1.4.10 Conditioning .....	95
4.1.4.11 Packing .....	95
4.1.5 Kompetitor PT. Lotus Indah Textile Industries .....	95
4.2 Penyusunan Indikator Kinerja (KPI) PT. Lotus Indah Textile Industries dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> .....	96
4.2.1 Identifikasi Strategi Organisasi .....	96
4.2.2 Susunan Awal Indikator Kinerja (KPI) Perusahaan.....	99
4.2.3 Validasi Susunan Indikator Kinerja (KPI) Perusahaan .....	101
4.2.4 Peta Strategi PT. Lotus Indah Textile Industries.....	103
4.3 Pembobotan Prioritas Kinerja (KPI) pada PT. Lotus Indah Textile Industries dengan Menggunakan <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	106
4.4 Analisis Hasil Pembobotan KPI dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	108
4.5 Spesifikasi Ukuran Hasil.....	111
4.6 Target Perusahaan Terhadap Susunan Kinerja .....	120

**BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Simpulan .....	126
5.2 Saran .....	128

<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>131</b>
----------------------------	------------

**Lampiran**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan .....	53
Tabel 2.2	Contoh Matriks Perbandingan .....	53
Tabel 2.3	Random Index .....	56
Tabel 4.1	Daftar Pabrik Tekstil di Jawa Timur.....	95
Tabel 4.2	Susunan Awal KPI PT. Lotus Indah Textile Industries .....	100
Tabel 4.3	Validasi Susunan KPI PT. Lotus Indah Textile Industries .....	102
Tabel 4.4	Hasil Pembobotan KPI dengan AHP .....	107
Tabel 4.5	Spesifikasi Ukuran Kinerja <i>Return On Equity</i> (ROE) .....	111
Tabel 4.6	Spesifikasi Ukuran Kinerja <i>Return On Asset</i> (ROA).....	112
Tabel 4.7	Spesifikasi Ukuran Kinerja Pertumbuhan Penjualan .....	113
Tabel 4.8	Spesifikasi Ukuran Kinerja Jumlah Komplain Pelanggan.....	113
Tabel 4.9	Spesifikasi Ukuran Kinerja Skor Kepuasan Pelanggan .....	114
Tabel 4.10	Spesifikasi Ukuran Kinerja Waktu Penyelesaian Komplain .....	114
Tabel 4.11	Spesifikasi Ukuran Kinerja Defect Rate .....	115
Tabel 4.12	Spesifikasi Ukuran Kinerja Jumlah Retur Pelanggan .....	116
Tabel 4.13	Spesifikasi Ukuran Kinerja Kapasitas Produksi Per Jam.....	116
Tabel 4.14	Spesifikasi Ukuran Kinerja Pesanan Selesai Sesuai Skedul .....	117
Tabel 4.15	Spesifikasi Ukuran Kinerja Tingkat Keterlambatan Pengiriman.....	117
Tabel 4.16	Spesifikasi Ukuran Kinerja Pelatihan dan Training Pegawai .....	118
Tabel 4.17	Spesifikasi Ukuran Kinerja Pegawai yang Tersertifikasi .....	118
Tabel 4.18	Spesifikasi Ukuran Kinerja Tingkat Turn Over Pegawai .....	119
Tabel 4.19	Target PT. Lotus Indah Textile Industries .....	121

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Strategy Map BSC .....	12
Gambar 2.2	Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama .....	34
Gambar 2.3	Model Generik : Proposisi Nilai pelanggan .....	35
Gambar 2.4	Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik ....	37
Gambar 2.5	Kerangka Berpikir .....	60
Gambar 3.1	Tahapan Penelitian .....	71
Gambar 4.1	Struktur Manajemen PT. Lotus Indah Textile Industries .....	75
Gambar 4.2	Alur Proses Produksi PT. Lotus Indah Textile Industries .....	81
Gambar 4.3	Peta Strategi PT. Lotus Indah Textile Industries .....	105
Gambar 4.4	Output Hasil Pembobotan KPI	

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Strategy Map BSC .....	12
Gambar 2.2	Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama .....	34
Gambar 2.3	Model Generik : Proposisi Nilai pelanggan .....	35
Gambar 2.4	Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik ....	37
Gambar 2.5	Kerangka Berpikir .....	60
Gambar 3.1	Tahapan Penelitian .....	71
Gambar 4.1	Struktur Manajemen PT. Lotus Indah Textile Industries .....	75
Gambar 4.2	Alur Proses Produksi PT. Lotus Indah Textile Industries .....	81
Gambar 4.3	Peta Strategi PT. Lotus Indah Textile Industries .....	105
Gambar 4.4	Output Hasil Pembobotan KPI.....	108