



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *KEY
PERFORMANCE INDICATOR* DENGAN PENDEKATAN
METODE *BALANCED SCORECARD* DI PT. XYZ (PROPERTI)**

SKRIPSI

MUHAMMAD RAFLI

1810312064

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA

FAKULTAS TEKNIK

PROGRAM TEKNIK INDUSTRI

2021



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *KEY
PERFORMANCE INDICATOR* DENGAN PENDEKATAN
METODE *BALANCED SCORECARD* DI PT. XYZ (PROPERTI)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Teknik**

MUHAMMAD RAFLI

1810312064

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
2021**

HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI

Skripsi diajukan oleh:

Nama : Muhammad Rafli
NIM : 1810312064
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan *Key Performance Indicator* Dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* Di PT. XYZ (Properti)
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Tim Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta



Dr. Ir. Reda Rizal, B.Sc., M.si., IPU

Penguji Utama



Santika Sari, S.T., M.T

Penguji I



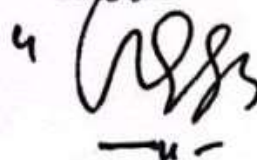
Dr. Ir. Reda Rizal, B.Sc., M.si., IPU

Dekan



Dr. Nanang Alamsyah ST., MT., IPM

Penguji II



Muhamad As'Adi, ST., MT

Kepala Program Studi

Ditetapkan di : Jakarta

Pada Tanggal : 4 Januari 2022

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* DENGAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD* DI
PT. XTZ (PROPERTI)

Disusun Oleh:



Muhammad Rafli
1810312064

Menyetujui,



Dr. Nanang Alamsyah ST., MT., IPM

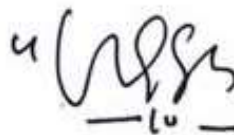
Pembimbing I



M. Rachman Waluyo ST., MT.

Pembimbing II

Mengetahui,



Muhamad As'Adi, ST., MT

Kepala Program Studi

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Rafli

NIM : 1810312064

Program Studi : Teknik Industri

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya berikut ini yang berjudul:

**“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* DENGAN PENDEKATAN METODE
BALANCED SCORECARD DI PT. XYZ (PROPERTI)”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta

Pada Tanggal: 9 Desember 2021

Yang Menyatakan,



(Muhammad Rafli)

PERNYATAAN ORISINALITAS

Laporan tugas akhir ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Muhammad Rafli

NIM : 1810312064

Tanggal : 9 Desember 2021

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 9 Desember 2021

Yang Menyatakan,



(Muhammad Rafli)

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN KEY PERFORMANCE INDICATOR DENGAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD* DI PT. XYZ (PROPERTI)

Muhammad Rafli

ABSTRAK

Globalisasi era yang terjadi sekarang ini, memaksa beberapa atau seluruh perusahaan untuk bersaing secara ketat agar mampu bertahan menghadapi persaingan industri yang terjadi saat ini..PT. XYZ sudah melakukan penilaian kinerja menggunakan *Talent Review*, namun hasil dari penilaian kinerja tersebut masih cenderung buruk dan kurang jelas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja PT. XYZ menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dengan mengukur kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* maka dapat mengetahui angka aktual dari kinerja PT. XYZ dengan mengetahui kriteria *Key Performance Indicator* lalu dibobotkan prioritasnya dengan *Analytical Hierarchy Process* yang nantinya apabila telah dibobotkan maka dapat diberikan usulan perbaikan agar menjadi pelajaran dan evaluasi untuk PT. XYZ. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa prioritas tertinggi dari perusahaan ini adalah pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yang memiliki bobot prioritas sebesar 0.39, disusul oleh perspektif finansial dengan bobot 0.27, lalu perspektif bisnis internal sebesar 0.20, dan nilai prioritas terendah jatuh pada perspektif Pelanggan dengan nilai sebesar 0.14. Sedangkan kinerja yang dimiliki oleh PT. XYZ pada perspektif finansial sebesar 0.198, pada perspektif pelanggan sebesar 0.092, pada perspektif bisnis internal sebesar 0.136, dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 0.091.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Properti., *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicator*, *Analytical Hierarchy Process*.

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN KEY PERFORMANCE INDICATOR DENGAN PENDEKATAN METODE BALANCED SCORECARD DI PT. XYZ

Muhamamd Rafli

ABSTRACT

The globalization of the current era, forcing some or all companies to compete tightly in order to be able to survive the current industrial competition. The purpose of this study is to measure the performance of PT. XYZ uses the approach Balanced Scorecard. By measuring performance with the approach, Balanced Scorecard it can find out the actual number of the performance of PT. XYZ by knowing the criteria Key Performance Indicator and then weighting its priorities with the Analytical Hierarchy Process which later when it has been weighted it can be given suggestions for improvement so that it becomes a lesson and evaluation for PT. XYZ. The results of this study indicate that the highest priority of this company is the Growth and Learning perspective which has a priority weight of 0.39, followed by a financial perspective with a weight of 0.27, then an internal business perspective of 0.20, and the lowest priority value falls on the customer perspective with a value of 0.14. While the performance owned by PT. XYZ in the financial perspective is 0.198, the customer perspective is 0.092, the internal business perspective is 0.136, and the growth and learning perspective is 0.091.

Keywords: *Performance Measurement, Property., Balanced Scorecard, Key Performance Indicators, Analytical Hierarchy Process.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas Kehadirat Allah SWT yang telah memberika segala rahmat dan karuania-Nya, hingga penulis dapat menyelesaikan penulisan penelitian Skripsi dengan “ANALISA PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* DENGAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD* DI. XYZ” dengan baik.

Skripsi merupakan salah satu mata kuliah yang harus ditempuh sebagai syarat kelulusan untuk menyelesaikan Program Studi S-1 Teknik Industri. Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang telah membimbing sekaligus mendukung penulis dalam penelitian ini.

1. Ayah, Ibu, Kakak, serta keluarga yang telah memberikan dukungan kepada penulis berupa moril maupun materil.
2. Bapak Dr. Ir Reda Rizal, M. Si, selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
3. Bapak Muhammad Asadi, ST. MT., selaku ketua Program Studi Teknik Industri Univesitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
4. Bapak Dr. Nanang Alamsyah, ST., MT., IPM, selaku dosen pembimbing I yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penulisan laporan Skripsi.
5. Bapak M. Rachman Waluyo, ST, MT, selaku dosen pembimbing II yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penulisan laporan Skripsi.
6. Ibu Lenny Ratna Marlina, RD selaku Manajer HR Planning yang telah memberikan waktu dan arahannya kepada penulis selama melaksanakan Penelitian.
7. Bapak Hariyanto selaku Senior Staff Recruier & Career yang telah membimbing dan mengarahkan Penulis selama melaksanakan Penelitian.

8. Mbak Karin selaku Staff Performance & Development yang telah membantu dan membimbinga penulis selama melaksanakan Penelitian.
9. Seluruh rekan rekan PT. XYZ dan Teknik Fakultas Teknik Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta yang telah memberika motivasi dan semangat selama penulisan dan penyusunan laporan Penelitian.
10. Sahabat Penulis Jasmine, Rehan, Farhan, Faruq, Rissa, Rana, dan Inez dan rekan-rekan Teknik Industri Angkatan 2018 yang sudah memberikan dukungan moril kepada penulis.
11. Seluruh pihak yang terlibat yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah berkenan membantu penulis baik dalam penulisan maupun dalam dukungan moril selama penulisan laporan Skripsi ini. Penulis menyadari bahwa didalam penyusunan laporan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan.

Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun bagi penulis. Akhir kata penulis berharap agar Skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis pribadi dan pihak lain pada umumnya, selain itu juga dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 20 September 2022

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	ii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
1.5. Ruang Lingkup	7
1.6. Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Penelitian Terdahulu	9
2.2. Pengukuran Kinerja.....	18
2.2.1. Penilaian Kinerja.....	22
2.2.2. Ukuran Kinerja.....	24
2.3. Metode Pengukuran Kinerja.....	24
2.3.1. <i>Key Performance Indicator</i>	25
2.3.2. <i>Analytical Hierarchy Process</i>	27
2.3.3. <i>Balanced Scorecard</i>	33

BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1. Ruang Lingkup Kerja Praktek.....	46
3.1.1. Lokasi Penelitian.....	46
3.1.2. Waktu Penelitian	46
3.2. Kerangka Pemikiran	46
3.3. Tahap Persiapan	47
3.3.1. Menentukan Topik Penelitian	47
3.3.2. Merumuskan Masalah.....	48
3.3.3. Menentukan Tujuan Penelitian	48
3.3.4. Menentukan Ruang Lingkup Penelitian.....	48
3.4. Tahap Pengumpulan Data	48
3.4.1. Jenis dan Sumber Data.....	48
3.4.2. Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.5. Tahap Pengolahan Data.....	50
3.5.1. Penentuan <i>Key Performance Indicator</i>	50
3.5.2. Mengelompokkan KPI berdasarkan masing-masing perspektif	50
3.5.3. Membuat <i>Scorecard</i> berdasarkan masing-masing perspektif	51
3.5.4. Melakukan Pembobotan dengan <i>Analytical Hierarchy Process</i>	51
3.6. Tahap Analisis dan Pembahasan	51
3.7. Tahap Akhir Penelitian.....	51
3.8. Diagram Alir Penelitian	51
BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	54
4.1. Pengumpulan Data	54
4.2. Visi dan Misi	55
4.3. <i>Key Performance Indicator</i>	55
4.4. Menentukan Inisiatif untuk KPI dengan AHP	58
4.4.1. Pembobotan Perspektif Finansial	61
4.4.2. Pembobotan Perspektif Pelanggan	65
4.4.3. Pembobotan Perspektif Proses Bisnis Internal	69
4.4.4. Pembobotan Perspektif Pembelajaran dan Petumbuhan.....	75
4.5. Penentuan Realisasi & Pengukuran Kinerja.....	83

4.5.1.	Realisasi dan Pengukuran Perspektif Finansial	83
4.5.2.	Realisasi dan Pengukuran Perspektif Pelanggan	86
4.5.3.	Realisasi dan Pengukuran Perspektif Internal Bisnis	88
4.5.4.	Realisasi dan Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan ..	91
4.6.	Bobot, Realisasi, kinerja dan KPI <i>Score</i>	95
4.7.	Saran dan Usulan Perbaikan.....	102
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		105
5.1	Kesimpulan.....	105
5.2	Saran.....	109
DAFTAR PUSTAKA		
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kategori Penilaian	3
Tabel 1. 2 Data Penilaian Karyawan	3
Tabel 1. 3 Data Penilaian Karyawan Departemen Human Resource	4
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu 1	9
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu 1	10
Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu 3	12
Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu 4	14
Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu 5	16
Tabel 2. 6 Tools Pengukuran Kinerja.....	20
Tabel 2. 7 Sistem Traffic Light	27
Tabel 2. 8 Nilai dan Perbandingan Skala Kualitatif	28
Tabel 2. 9 Contoh penyusunan Kriteria dalam bentuk Matriks	29
Tabel 2. 10 Contoh Normalisasi.....	30
Tabel 2. 11 Contoh penentuan Prioritas	30
Tabel 2. 12 Nilai Pembangkit Random	31
Tabel 4. 1 Visi dan Misi Perusahaan.....	55
Tabel 4. 2 Key Performance Indicator	56
Tabel 4. 3 Hasil Kuesioner Pembobotan BSC	58
Tabel 4. 4 Perhitungan Bobot.....	59
Tabel 4. 5 Perhitungan CI dan CR	60
Tabel 4. 6 Bobot dan Prioritas Elemen BSC.....	61
Tabel 4. 7 Hasil Kuesioner Pembobotan Perspektif Finansial	62
Tabel 4. 8 Perhitungan Bobot.....	62
Tabel 4. 9 Perhitungan CI dan CR	63
Tabel 4. 10 Bobot dan Prioritas Elemen BSC.....	65
Tabel 4. 11 Hasil Kuesioner Pembobotan Perspektif Pelanggan	66
Tabel 4. 12 Perhitungan Bobot.....	66
Tabel 4. 13 Perhitungan CI dan CR	67
Tabel 4. 14 Bobot dan Prioritas Elemen BSC.....	69

Tabel 4. 15 Hasil Kuesioner Pembobotan Perspektif Internal Bisnis	69
Tabel 4. 16 Perhitungan Bobot.....	70
Tabel 4. 17 Perhitungan CI dan CR	72
Tabel 4. 18 Bobot dan Prioritas Elemen BSC	74
Tabel 4. 19 Hasil Kuesioner Pembobotan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	75
Tabel 4. 20 Perhitungan Bobot.....	76
Tabel 4. 21 Perhitungan CI dan CR	78
Tabel 4. 22 Bobot dan Prioritas Elemen BSC	80
Tabel 4. 23 Realisasi Biaya Operasional.....	83
Tabel 4. 24 Pendapatan dan Pemasukan untuk Pelatihan	83
Tabel 4. 25 EBITDA dan FTE	84
Tabel 4. 26 Target dan Realisasi Produktivitas Tenaga Kerja	84
Tabel 4. 27 Revenue dan FTE.....	85
Tabel 4. 28 Target dan Realisasi Revenue per Employee	85
Tabel 4. 29 Target dan Kinerja Perspektif Finansial.....	85
Tabel 4. 30 Target dan Kinerja Perspektif Finansial.....	87
Tabel 4. 31 Realisasi Pengawalan E-Learning.....	88
Tabel 4. 32 Realisasi Penyediaan Data CBHRM.....	90
Tabel 4. 33 Target dan Kinerja Perspektif Bisnis Internal	91
Tabel 4. 34 Realisasi Penjadwalan Training	92
Tabel 4. 35 Realisasi Total Waktu Training	92
Tabel 4. 36 Realisasi Jumlah Karyawan Training.....	93
Tabel 4. 37 Realisasi Jumlah Karyawan Coaching	94
Tabel 4. 38 KPI Score dan Score Perspektif	95
Tabel 4. 39 Target dan KPI Score	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 The Customer Perspective Process	38
Gambar 2. 2 The Internal Business Process Perspective the Generic Value Chain Model	40
Gambar 3. 1 Kerangka Penelitian.....	46
Gambar 3. 2 Flowchart Penelitian	52
Gambar 4. 1 Prioritas Strategi	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Visi-Misi Perusahaan

Lampiran 2 Kuesioner AHP