



**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DAN KPI UNTUK  
PENYELARASAN PEMASARAN–PRODUKSI PADA PT XYZ**

**SKRIPSI**

**TEGUH PRASETYO CHANIAGO**

**2210312028**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA**

**FAKULTAS TEKNIK**

**PROGRAM STUDI S1 TEKNIK INDUSTRI**

**2026**



**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DAN KPI UNTUK  
PENYELARASAN PEMASARAN–PRODUKSI PADA PT XYZ**

**SKRIPSI**

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

**TEGUH PRASETYO CHANIAGO**

**2210312028**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA**

**FAKULTAS TEKNIK**

**PROGRAM STUDI S1 TEKNIK INDUSTRI**

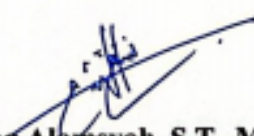
**2026**

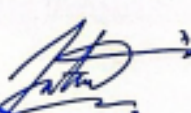
## HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI

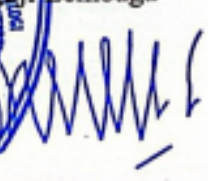
Skripsi diajukan oleh:

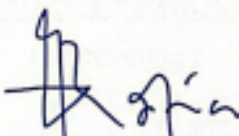
Nama : Teguh Prasetyo Chaniago  
NIM : 2210312028  
Program Studi : S1 Teknik Industri  
Judul Skripsi : PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD*  
DAN KPI UNTUK PENYELARASAN  
PEMASARAN-PRODUKSI PADA PT XYZ

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. Nanang Alamsyah, S.T., M.T., IPM.**  
Penguji Utama

  
  
**Intan Novita Dewi, S.T., M.T.**  
Penguji Lembaga

  
**Dr. Eng. Ir. Teguh Firmansyah, S.T., M.T., IPM.**  
Dekan Fakultas Teknik

  
**Ir. Siti Rohana N., S.T., M.T.**  
Penguji 1 (Pembimbing)

  
**Ir. Nur Fajriah, S.T., M.T., IPM.**  
Kepala Program Studi S1 Teknik Industri

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal Ujian : 13 Juli 2026

## **HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING**

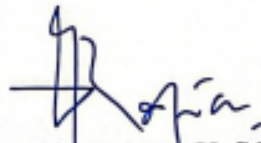
### **PERANCANGAN BALANCED SCORECARD DAN KPI UNTUK PENYELARASAN PEMASARAN-PRODUKSI PADA PT XYZ**

Disusun oleh:

**Teguh Prasetyo Chaniago**

**2210312028**

Menyetujui,



**Ir. Siti Rohana N, S.T., M.T.**

Pembimbing 1



**Hilmana Radhia Putera, S.Si., M.T**

Pembimbing 2

Jakarta, 13 Juli 2026

Mengetahui,



**Ir. Nur Fajriah, S.T., M.T., IPM.**

Kepala Program Studi S1 Teknik Industri

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Teguh Prasetyo Chaniago

NIM : 2210312028

Program Studi : S1 Teknik Industri

Menyatakan bahwa Skripsi ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Jakarta, 13 Juli 2026

Yang menyatakan,



(Teguh Prasetyo Chaniago)



## HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai civitas akademik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta,  
Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Teguh Prasetyo Chaniago  
NIM : 2210312028  
Fakultas : Teknik  
Program Studi : S1 Teknik Industri

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (Non Exclusive Royalty Free Right) kepada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta atas karya saya yang berjudul:

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DAN KPI UNTUK  
PENYELARASAN PEMASARAN–PRODUKSI PADA PT XYZ

Dengan Hak Bebas Royalti ini, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta berhak menyimpan, mengalihkan media/format, mengelola dalam bentuk pangkalan data, merawat, dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : 13 Juli 2026

Yang menyatakan,



(Teguh Prasetyo Chaniago)

# PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DAN KPI UNTUK PENYELARASAN PEMASARAN–PRODUKSI PADA PT XYZ

Teguh Prasetyo Chaniago

## ABSTRAK

PT XYZ merupakan perusahaan garmen dan konveksi berbasis *Make to Order* (MTO) yang menghadapi permasalahan rendahnya *On-Time Delivery* (OTD), yaitu hanya 70% dibandingkan standar industri 95%. Permasalahan ini bersumber dari kurangnya koordinasi antara tim pemasaran dan produksi, di mana janji pengiriman sering ditetapkan tanpa mempertimbangkan kapasitas produksi aktual (*over-promising*). Penelitian ini bertujuan menyelaraskan target pemasaran dengan kapasitas produksi melalui perancangan *Balanced Scorecard* (BSC), mengusulkan *Order Acceptance Policy* (OAP), dan SOP *Order Release*. Data dikumpulkan melalui observasi lapangan dan wawancara dengan Direktur Utama, *Lead Marketing*, dan *Lead Produksi*, kemudian diolah menggunakan empat perspektif BSC, *macro Value Stream Mapping* (VSM), dan metode 5 *Whys*. Hasil pengukuran BSC *existing* menunjukkan total *weighted score* sebesar 80,12, dengan OTD dan perspektif *Learning & Growth* sebagai capaian terlemah. Analisis *Current Value Stream Mapping* (CVSM) mengungkap total *lead time* 40,38 hari, dengan komposisi hanya 7,43% aktivitas *Value-Added*, sementara 92,57% sisanya merupakan *Non-Value-Added* dan *Necessary Non-Value-Added*. Analisis 5 *Whys* mengidentifikasi empat akar penyebab utama, yaitu belum adanya *capacity planning* sebelum penerimaan order, penjadwalan produksi yang belum terstandarisasi, tidak adanya SOP validasi desain, serta perencanaan material yang belum optimal. Berdasarkan temuan tersebut, *Future Value Stream Mapping* (FVSM) dirancang dan diharapkan mampu menurunkan *lead time* dari 42 hari menjadi 24 hari (42,9%). Penerapan OAP dan SOP *Order Release* yang diusulkan diharapkan dapat menjadi instrumen formal untuk mengeliminasi praktik *over-promising* dan meningkatkan capaian OTD perusahaan menuju standar industri.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard, On-Time Delivery, Value Stream Mapping*

# ***DESIGN OF BALANCED SCORECARD AND KPI FOR MARKETING-PRODUCTION ALIGNMENT AT PT XYZ***

**Teguh Prasetyo Chaniago**

## ***ABSTRACT***

*PT XYZ is a Make-to-Order (MTO) garment and apparel manufacturing company facing low On-Time Delivery (OTD) performance specifically 70%, compared to the industry standard of 95%. This issue stems from a lack of coordination between the marketing and production teams, where delivery promises are frequently made without regard for actual production capacity (a practice known as "over-promising"). This study aims to align marketing targets with production capacity by designing a Balanced Scorecard (BSC) framework and proposing an Order Acceptance Policy (OAP) alongside a Standard Operating Procedure (SOP) for order release. Data were gathered through field observations and interviews with the President Director, Marketing Lead, and Production Lead, then analyzed using the four BSC perspectives, macro Value Stream Mapping (VSM), and the 5 Whys method. The existing BSC assessment yielded a total weighted score of 80,12, with OTD and the Learning & Growth perspective identified as the weakest areas. Current Value Stream Mapping (CVSM) analysis revealed a total lead time of 40.38 days, comprising only 7.43% value-added activities, while the remaining 92.57% consisted of non-value-added and necessary non-value-added activities. The 5 Whys analysis identified four primary root causes: the absence of capacity planning prior to order acceptance, non-standardized production scheduling, the lack of a design validation SOP, and suboptimal material planning. Based on these findings, a Future Value Stream Mapping (FVSM) model was designed, projected to reduce lead time from 42 days to 24 days (a 42.9% reduction). The implementation of the proposed OAP and Order Release SOP is expected to serve as a formal mechanism to eliminate over-promising and improve the company's OTD performance to meet industry standards.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, On-Time Delivery, Value Stream Mapping*



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Perancangan *Balanced Scorecard* Dan KPI Untuk Penyelarasan Pemasaran–Produksi Pada PT XYZ” dengan baik. Tugas akhir ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Teknik Industri, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh banyak bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berarti. Penulis ingin memberikan ungkapan terima kasih khususnya untuk:

1. Allah SWT, atas segala rahmat, nikmat, dan karunia-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis diberikan kesehatan, kekuatan, kesabaran, serta kemampuan untuk menjalani seluruh proses dan menyelesaikan tugas akhir ini dengan sebaik-baiknya.
2. Sri Rejeki, sosok ibu yang selalu memberi jalan terbaik kepada anaknya hingga titik penulis saat ini.
3. Iriel S. Chaniago, ayah yang menjadi pilar keluarga untuk melindungi kami dari segala masalah yang menerpa.
4. Bapak Dr. Eng. Ir. Teguh Firmansyah, S.T., M.T., IPM selaku Dekan Fakultas Teknik Industri UPN “Veteran” Jakarta.
5. Bapak Dr. Ir. Muchamad Oktaviandri, S.T., M.T., IPM., ASEAN. Eng. selaku Wakil Dekan Fakultas Teknik Industri UPN “Veteran” Jakarta.
6. Ibu Ir. Nur Fajriah ST, MT, IPM, selaku Ketua Program Studi Teknik Industri atas bimbingan dan arahnya selama penulis menjalani proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi.
7. Ibu Santika Sari, S.T., M.T., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan selama masa perkuliahan.
8. Ibu Ir. Siti Rohana N, S.T., M.T., selaku Dosen Pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta berbagai masukan dan pengetahuan yang sangat berharga kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.

9. Bapak Hilmana Radhia Putera, S.Si., M.T., selaku Dosen Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan selama masa perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini.
10. Seluruh dosen dan staf administrasi Program Studi Teknik Industri yang telah berbagi ilmu serta memberikan dukungan selama penulis menempuh pendidikan.
11. Ibu Chandra, selaku direksi yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan studi pada PT XYZ.
12. Bapak Deddy, selaku pihak PT yang telah membantu proses pengambilan data, memberikan pengetahuan, dan pengalaman kerja pada penulis.
13. Bapak dan ibu seluruh karyawan PT XYZ, yang telah membantu proses dan memberi pengetahuan selama pengambilan data dan pengerjaan skripsi ini.
14. Teman-teman Teknik Industri yang bersama dengan penulis berjuang menyelesaikan perkuliahan untuk mendapatkan perjalanan hidup yang lebih baik.

Dalam penyusunan tugas akhir ini masih terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang membangun dapat diterima oleh penulis, sehingga bisa menjadi perbaikan kedepannya. Diharapkan tugas akhir ini bisa bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, Juli 2026

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                                                               |             |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL.....</b>                                                     | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI.....</b>                                        | <b>ii</b>   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....</b>                                     | <b>iii</b>  |
| <b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>                                           | <b>iv</b>   |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....</b>                                     | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRAK.....</b>                                                           | <b>vi</b>   |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                                          | <b>vii</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                                    | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                                        | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>                                                      | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                                     | <b>xiii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>                                                   | <b>xiv</b>  |
| <b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>                                                 | <b>1</b>    |
| 1.1. Latar Belakang.....                                                      | 1           |
| 1.2. Perumusan Masalah.....                                                   | 4           |
| 1.3. Tujuan Penelitian.....                                                   | 5           |
| 1.4. Ruang Lingkup.....                                                       | 5           |
| 1.5. Sistematika Penulisan.....                                               | 6           |
| <b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>                                            | <b>7</b>    |
| 2.1. Penelitian Terdahulu.....                                                | 7           |
| 2.2. Manajemen Kinerja.....                                                   | 12          |
| 2.3. <i>Key Performance Indicator</i> .....                                   | 13          |
| 2.4. <i>Balanced Scorecard</i> .....                                          | 14          |
| 2.5. <i>Lean Methodology</i> .....                                            | 17          |
| 2.6. <i>Value Stream Mapping (Macro)</i> .....                                | 17          |
| 2.7. <i>Five Whys</i> .....                                                   | 25          |
| 2.8. <i>On-Time Delivery</i> .....                                            | 25          |
| 2.9. <i>Value-Added, Non-Value-Added, dan Necessary Non-Value-Added</i> ..... | 26          |
| 2.10. Integrasi BSC dan VSM.....                                              | 28          |
| <b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....</b>                                       | <b>30</b>   |
| 3.1. Tahap Persiapan.....                                                     | 30          |
| 3.2. Tahap Pengumpulan Data.....                                              | 31          |
| 3.3. Tahap Pengolahan Data.....                                               | 32          |
| 3.4. Tahap Pembahasan.....                                                    | 33          |
| 3.5. Tahap Akhir Penelitian.....                                              | 34          |
| 3.6. Flowchart Penelitian.....                                                | 35          |

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>                                             | <b>37</b> |
| 4.1. Pengumpulan Data.....                                                         | 37        |
| 4.1.1. Hasil Observasi Lapangan.....                                               | 37        |
| 4.1.2. Hasil Wawancara.....                                                        | 37        |
| 4.2. <i>Balanced Scorecard Existing</i> .....                                      | 40        |
| 4.2.1. Pembobotan BSC.....                                                         | 40        |
| 4.2.2. Penyusunan BSC <i>Existing</i> .....                                        | 41        |
| 4.2.3. Hasil Pengukuran BSC <i>Existing</i> .....                                  | 42        |
| 4.2.4. Analisis Hasil BSC <i>Existing</i> .....                                    | 46        |
| 4.3. <i>Current Value Stream Mapping (CVSM)</i> .....                              | 47        |
| 4.3.1. Penyusunan CVSM.....                                                        | 47        |
| 4.3.2. Identifikasi Aktivitas VA, NVA, dan NNVA.....                               | 48        |
| 4.3.3. Perhitungan <i>Lead Time</i> dan Komponen Waktu.....                        | 48        |
| 4.3.4. Analisis CVSM.....                                                          | 49        |
| 4.4. Analisis Akar Penyebab dengan 5 <i>Whys</i> .....                             | 50        |
| 4.4.1. Identifikasi <i>Waste</i> dari CVSM.....                                    | 50        |
| 4.4.2. Analisis 5 <i>Whys</i> per <i>Waste</i> .....                               | 52        |
| 4.4.3. Rekapitulasi Akar Penyebab.....                                             | 54        |
| 4.5. <i>Future Value Stream Mapping (FVSM)</i> .....                               | 55        |
| 4.5.1. Perancangan FVSM.....                                                       | 55        |
| 4.5.2. Estimasi Perbaikan <i>Lead Time</i> .....                                   | 57        |
| 4.5.3. Analisis FVSM.....                                                          | 58        |
| 4.6. Perancangan <i>Order Acceptance Policy</i> dan <i>SOP Order Release</i> ..... | 58        |
| 4.6.1. <i>Order Acceptance Policy</i> .....                                        | 58        |
| 4.6.2. <i>SOP Order Release</i> .....                                              | 59        |
| 4.6.3. Mekanisme Koordinasi <i>Marketing</i> –Produksi.....                        | 60        |
| <b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>                                             | <b>63</b> |
| 5.1. Kesimpulan.....                                                               | 63        |
| 5.2. Saran.....                                                                    | 64        |
| 5.2.1. Saran Bagi Peneliti.....                                                    | 64        |
| 5.2.2. Saran Bagi Perusahaan.....                                                  | 65        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                                                              |           |
| <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>                                                        |           |
| <b>LAMPIRAN</b>                                                                    |           |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabel 2.1.</b> Penelitian Terdahulu.....                                                | 7  |
| <b>Tabel 2.2.</b> <i>Framework</i> BSC.....                                                | 16 |
| <b>Tabel 2.3.</b> Simbol <i>Value Stream Mapping</i> .....                                 | 18 |
| <b>Tabel 4.1.</b> Hasil Observasi KPI <i>existing</i> .....                                | 38 |
| <b>Tabel 4.2.</b> Hasil Pengukuran BSC <i>existing</i> .....                               | 42 |
| <b>Tabel 4.3.</b> Identifikasi Aktivitas VA, NVA, dan NNVA pada Alur Pemesanan PT XYZ..... | 48 |
| <b>Tabel 4.4.</b> 5 <i>Whys</i> .....                                                      | 52 |
| <b>Tabel 4.5.</b> Perhitungan Perbaikan <i>Lead Time</i> .....                             | 57 |
| <b>Tabel 4.4.</b> <i>Order Acceptance Policy</i> .....                                     | 59 |
| <b>Tabel 4.7.</b> <i>SOP Order Release</i> .....                                           | 60 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gambar 1.1.</b> Tren Nilai Ekspor Tekstil Indonesia (2021-2023).....        | 1  |
| <b>Gambar 1.2</b> Data Persentase Ketepatan Waktu Pengiriman Tahun 2024 PT.XYZ | 2  |
| <b>Gambar 1.3.</b> Alur Pemesanan PT.XYZ.....                                  | 4  |
| <b>Gambar 2.1.</b> Contoh Diagram VSM.....                                     | 24 |
| <b>Gambar 2.2.</b> Rumus OTD.....                                              | 26 |
| <b>Gambar 3.1.</b> <i>Flowchart</i> Penelitian.....                            | 35 |
| <b>Gambar 3.2.</b> <i>Flowchart</i> Penelitian (Lanjutan).....                 | 36 |
| <b>Gambar 4.1.</b> Diagram CVSM Macro PT XYZ.....                              | 48 |
| <b>Gambar 4.2.</b> Diagram FVSM Macro PT XYZ.....                              | 56 |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1.** Sesi Wawancara Dengan Dirut
- Lampiran 2.** Contoh Seragam Polisi
- Lampiran 3.** *Warehouse*
- Lampiran 4.** *Warehouse 2*
- Lampiran 5.** Hasil Wawancara Dengan Narasumber Dirut
- Lampiran 6.** Hasil Wawancara Dengan Narasumber *Lead Marketing*
- Lampiran 7.** Hasil Wawancara Dengan Narasumber *Lead Produksi*
- Lampiran 8.** Perhitungan capaian data aktual perusahaan
- Lampiran 9.** Isian bobot oleh direktur
- Lampiran 10.** Isian bobot oleh *lead marketing*
- Lampiran 11.** Isian bobot oleh *lead produksi*